

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE PEDAGOGIA

TAMIRIS ZANETTE VITALI

A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO EM ESPAÇOS EMPRESARIAIS

CRICIÚMA, JULHO DE 2010

TAMIRIS ZANETTE VITALI

A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO EM ESPAÇOS EMPRESARIAIS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Licenciatura no Curso de Pedagogia da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Rosemari de Oliveira Duarte

CRICIÚMA, JULHO DE 2010

TAMIRIS ZANETTE VITALI

A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO EM ESPAÇOS EMPRESARIAIS

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Licenciatura, no Curso de Pedagogia da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Formação dos Profissionais da Educação e na linha Teoria e Prática.

Criciúma, 08 de Julho de 2010

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Rosemari de Oliveira Duarte - Doutora - UNESC - Orientadora

Prof. Everson Ney Hüttner Castro - Especialista - UNESC

Prof^a. Rosane Deoclesia Aléssio Dal Toé - Mestre - UNESC

Dedico este trabalho aos meus pais, ao meu irmão e ao meu noivo, que nos meus momentos de fraqueza estiveram sempre ao meu lado me apoiando e me incentivando.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado força para conseguir vencer o meu cansaço e não desanimar.

Aos meus pais que tanto amo, que me ajudaram em todos os momentos desta caminhada até aqui. Ao meu irmão que mesmo estando longe por tanto tempo, sempre me apoio e me passou muita confiança.

Ao meu noivo Daniel Tiscoski, que durante todo esse processo, se mostrou ser um parceiro presente e admirável, me ajudando, orientando, incentivando, e me entendendo em todos os meus momentos de fraqueza.

A todas as minhas colegas de turma, principalmente as colegas Ana Cláudia e Rosane, na qual durante todos esses anos pude conviver e aprender muito com cada uma delas, amigas que levarei pra sempre em meu coração.

A empresa Damyller, na qual trabalho, por toda a compreensão com minhas ausências, devido a todos os trabalhos que precisei realizar em horário de expediente.

A todas as entrevistas, na qual foram muito atenciosas, e me incentivaram para a realização deste trabalho.

A minha orientadora professora Dra Rosemari de Oliveira Duarte, por ter aceitado meu convite, e o desafio de orientar uma acadêmica de outro curso. Por todo o conhecimento repassado, por sua dedicação e empenho durante a realização deste estudo.

Muito obrigado a todos!

É quase unânime entre os estudiosos, hoje, o entendimento de que as práticas educativas estendem-se às mais variadas instâncias da vida social não se restringindo, portanto, à escola e muito menos a docência, embora estas devam ser a referência da formação do pedagogo escolar. Sendo assim o campo de atuação do profissional formado em pedagogia é tão vasto quanto são as práticas educativas na sociedade. Em todo lugar onde houver uma prática educativa com caráter de intencionalidade, há aí uma pedagogia”

José Carlos Libâneo

RESUMO

O presente trabalho apresenta o estudo realizado com pedagogas que trabalham em organizações empresariais pertencentes aos municípios da AMREC, tendo como principal objetivo conhecer qual a contribuição desse profissional para estas organizações. Como metodologia utilizou-se a pesquisa de campo exploratório descritiva numa abordagem qualitativa para uma melhor análise do problema proposto. Para a coleta de dados utilizou-se a entrevista semi-estrutura gravada e transcrita. Utilizou-se também um levantamento bibliográfico a fim de se relacionar a teoria produzida com os dados coletados. Percebeu-se que por ser uma temática nova, a mesma é pouco conhecida nos municípios pertencentes a AMREC, pois o número de pedagogas atuando nesta área ainda é muito pequena. Verificou-se também que o setor na qual o pedagogo atua, dentro da organização é o setor de recursos humanos, para tanto os mesmos devem conhecer os aspectos da teoria geral da administração. A atuação do pedagogo em espaços empresariais é mais uma opção de atuação para estes profissionais, nas chamadas educação não-formal.

Palavras-chave: Teorias Administrativas. Processos de Recursos Humanos. Pedagogia. Pedagogia Empresarial.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANFOPE – Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação

AMREC – Associação dos Municípios da Região Carbonífera

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

RH – Recursos Humanos

MEC – Ministério da Educação

UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS	12
2.1 Conceito de Organização	20
2.1.1 Processo histórico das Organizações.....	21
2.2 Gestão de Pessoas	23
2.2.1 A Evolução da Gestão de Pessoas	23
2.2.2 Processo de Recursos Humanos	25
2.2.2.1 Recrutamento de Pessoal.....	25
2.2.2.2 Seleção de Pessoal	28
2.2.2.3 Socialização Organizacional	29
2.2.2.4 Treinamento e Desenvolvimento	30
2.2.2.5 Cargos e Salários	30
2.2.2.6 Benefícios	31
2.2.2.7 Avaliação de Desempenho	32
2.2.2.8 Departamento Pessoal \ Relações Trabalhistas	33
2.2.2.9 Segurança e Medicina do Trabalho	34
2.2.2.10 Qualidade de Vida no Trabalho	35
3 A PEDAGOGIA: ENTRE VELHOS E NOVOS DESAFIOS	37
3.1 História da Pedagogia.....	37
3.2 Curso de Pedagogia no Brasil	38
3.3 Campos de Atuação dos Pedagogos	39
4 METODOLOGIA	45
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	48
5.1 Tempo de atuação	48
5.2 Atividades desenvolvidas.....	48
5.3 Dificuldades sentidas.....	49
5.4 Recepção na empresa.....	49
5.5 Conhecimento adquirido no curso de graduação	50
5.6 Conhecimentos não trabalhados na graduação e necessários para empresa	
5.7 Valorização do trabalho	51
5.8 Participação no planejamento estratégico da organização.....	52

5.9 Nível de reporte	52
5.10 Novo espaço do pedagogo nas organizações.....	53
7 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE 1:.....	60
APÊNDICE 2:.....	62

1 INTRODUÇÃO

O mundo está em constante transformação e, conseqüentemente, a Pedagogia também passa por mudanças. Na pedagogia estas mudanças ocorrem dentro do campo de atuação do pedagogo que não está mais restrito somente às salas de aula. Hoje, podemos definir a atuação do pedagogo na educação formal e informal. A primeira diz respeito à atuação do pedagogo dentro de um espaço escolar, enquanto a segunda se refere ao ato do pedagogo desenvolver seus conhecimentos dentro de espaços não escolares que passaremos a denominar de educação informal.

Dentro desta educação informal, surge a Pedagogia Empresarial, que tem como propósito levar o pedagogo para dentro de uma organização empresarial, onde o mesmo poderá colocar em prática seus conhecimentos, trabalhando na área de Recursos Humanos, desenvolvendo atividades que visam o estímulo ao desenvolvimento profissional e pessoal.

Discutir a questão do pedagogo nas organizações empresariais é um tema novo e ainda pouco conhecido, pois são poucas as universidades que habilitam para a atuação do pedagogo nesta área, sendo assim, este trabalho é o primeiro a tratar desta temática no curso de Pedagogia da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

Percebendo a importância de haver discussões sobre esta temática delineou-se o tema desta pesquisa: a atuação do pedagogo em espaços empresariais. Nesta perspectiva elegeu-se como problema a ser investigado: Quais as características da atuação do pedagogo nas organizações empresariais pertencentes aos municípios da AMREC? E para melhor conhecer a contribuição do pedagogo, esta pesquisa partiu das seguintes questões norteadoras:

- a) Existem nos municípios pertencentes a AMREC, um número significativo de organizações empresarias com pedagogos trabalhando?
- b) Caracterizar os setores que os pedagogos ocupam nas organizações empresarias?
- c) Quais os processos de Recursos Humanos que são desenvolvidos pelo pedagogo?

d) Como a formação universitária contribui para o exercício da atuação profissional?

O objetivo geral que norteou esta pesquisa: Conhecer a participação e o envolvimento do pedagogo nas organizações empresariais dos municípios pertencentes a AMREC, tendo como objetivos específicos: Identificar o número de organizações empresariais dos municípios da AMREC que possuem pedagogos trabalhando; Caracterizar os setores que os pedagogos ocupam nas organizações empresarias; Identificar os processos de RH que são desenvolvidos pelos pedagogos; Analisar como a formação universitária contribui para o exercício da atuação profissional.

O estudo foi desenvolvido dentro da linha de pesquisa, Formação dos Profissionais da Educação, pois esta discute os enfoques históricos e iniciais da formação dos profissionais da educação, bem como os seus diferentes significados, e também a linha de pesquisa Teoria e Prática que discute a relação entre a teoria e a prática nas escolas e em ambientes equivalentes.

O presente trabalho conta com estudos bibliográficos divididos em dois capítulos. No primeiro, intitulado de “As Teorias Administrativas”, apresenta-se o conceito de organização e seu processo histórico, além de discutir os processos de Gestão de Pessoas. Utilizou-se como autores para discutir esta questão Abrantes (2009), Araujo (2006), Chiavenato (1997, 1999, 2000, 2002, 2003, 2004, 2006), Dias (2003), Gil (2001), Kanaane (1999), Lacombe (2003), Marras (2000) e Ribeiro (2003 e 2006) No segundo capítulo será apresentada a história da pedagogia, citando a origem de seu nome, sua história no Brasil, mudanças ocorridas em seu campo de atuação, e por fim o objetivo deste estudo, a Pedagogia Empresarial, tendo como base teórica os autores Brasil (2006) Bueno (2007), Cadinha (2009), Libâneo (2001, 2002 e 2004) e Silva (2002).

Além dos estudos bibliográficos realizou-se uma pesquisa de campo com uma entrevista semi-estruturada gravada e transcrita com três pedagogas que trabalham em organizações empresarias nos municípios pertencentes a AMREC, sendo que estes dados estão sistematizados no último capítulo.

Desta forma esta pesquisa possibilita-nos conhecer um pouco mais a respeito da atuação do pedagogo dentro das organizações empresariais, evidenciando suas características, dificuldades e sua colaboração para o crescimento da organização.

2 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) que significam aquele que presta serviços a outros de maneira eficiente e eficaz. (CHIAVENATO, 2006)

Durante toda a história da administração a mesma passou por muitas transformações significativas deixando de ser vista como prestação de serviço ou supervisão para ter um significado mais amplo, pois segundo Chiavenato (2003, p.10)

A tarefa da administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo.

Ainda segundo Lacombe (2003, p.48) a administração “é definida como um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”.

A Ciência da Administração é marcada pelo surgimento de várias teorias administrativas, que se constituíram principalmente a partir do século XX, na qual:

Todas as teorias administrativas são válidas [...] na realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. E, nesse caso, todas elas foram bem-sucedidas ao apresentarem soluções específicas para tais problemas. De certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações atuais [...] (CHIAVENATO, 2003, p.12)

A primeira teoria é denominada de Administração Científica, e segundo Chiavenato (2006), este nome se deu a partir das tentativas de se aplicar os métodos da ciência aos trabalhos operacionais, aumentando assim, a eficiência industrial.

Frederick Taylor (1856-1915) é considerado o fundador desta teoria, iniciada a partir do século XX, quando ele ingressou em uma usina siderúrgica chamada Midvale Steel, onde apresentou um sistema de remuneração por tarefas, denominada por Witzel (2005 apud ABRANTES, 2009 p.25) de “Sistema de

remuneração diferenciada. Este sistema oferecia bônus aos salários para os trabalhadores que excediam suas cotas de trabalho”.

Para Ribeiro (2003) a teoria de Taylor dá ênfase e análise, a divisão do trabalho do operário, fazendo com que os interesses dos patrões bem como dos colaboradores sejam atendidos.

Ainda segundo Ribeiro (2003), em seus estudos Taylor delimitou três princípios fundamentais da Administração, sendo eles:

- Substituição do critério individual do operário por uma ciência.
- Seleção e aperfeiçoamento científicos do trabalhador, que é avaliado, instruído, treinado e, pode-se dizer experimentado, em vez de escolher os processos e aperfeiçoar-se por sua conta.
- Cooperação íntima da administração com os trabalhadores, de modo que façam juntos os trabalhos, pautados nas leis científicas desenvolvidas, em vez da adoção de medidas isoladas.

Desta forma, percebe-se que as idéias de Taylor foram importantes para que as empresas pudessem se desenvolver com mais eficiência evitando o desperdício, a ineficiência e a insatisfação dos proprietários e colaboradores.

Segundo Chiavenato (2003), diferentemente da Administração Científica a Administração Clássica de Henri Fayol, não se preocupou somente em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário, mas sim se caracterizou pela ênfase na estrutura que a empresa precisava possuir para ser eficiente.

Ribeiro (2003, p.40) afirma que

[...] a teoria de Fayol se caracterizou pela ênfase na estrutura, procurando aumentar a eficiência com um melhor arranjo dos diferentes setores da empresa e das relações existentes entre eles, enfatizando principalmente o estudo a anatomia (estrutura) e da fisiologia (funcionamento) da organização.

Para Chiavenato (2006), Fayol acreditava que a empresa possuía seis funções distintas:

- Técnica: Produção, fabricação e transformação;
- Comercial: Compra, venda e troca;
- Financeira: procura e gerência de capitais;
- Segurança: Proteção de bens e das pessoas

- Inventário, balanços, registros, custos e estatísticas.
- Administrativas: Planejamento, organização, comando e coordenação.

Diante disto, percebe-se que Fayol fez o caminho inverso ao de Taylor, indo da empresa para as diferentes áreas, buscando normas e princípios eficientes capazes de unir as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

A teoria das Relações Humanas foi um movimento de oposição a Teoria Clássica da Administração, tendo como principal precursor George Elton Mayo. Os estudos de Mayo iniciaram quando contratado pela empresa Western Electric Company, chefiou uma pesquisa que visava estudar as condições físicas do trabalho bem como a relevância que a iluminação exercia sobre o desempenho do operário. (RIBEIRO, 2003).

A experiência de Mayo teve quatro fases significativas. Na primeira os operários foram divididos em dois grupos, o grupo da observação, na qual trabalhavam sob luz com intensidade variável, e o grupo de controle, estes por sua vez trabalhavam sob luz constante. A partir dos estudos desses dois grupos, percebeu-se que a produção dos operários variava de acordo com a luminosidade, demonstrando assim que o fator psicológico predominava sobre o fisiológico. (RIBEIRO, 2003).

Na segunda fase, com os resultados obtidos na fase anterior, passou-se a verificar a influência que o fator fisiológico exercia sobre os dois grupos. No grupo de observação, composto por um supervisor, um observador e seis moças que já tinham o conhecimento da experiência, percebeu-se que o trabalho era realizado com mais satisfação, em relação ao grupo de controle, que trabalhavam sob as mesmas condições da fase anterior. Sendo assim, percebeu-se que no grupo de observação, o trabalho era realizado com mais desempenho, pois a supervisão era menos rigorosa em relação ao grupo de controle, sendo que o desenvolvimento social do grupo também foi avaliado. (RIBEIRO, 2003).

A terceira fase levou em consideração o fator relações humanas, criando um programa de entrevistas com os operários, onde se buscou ouvir as opiniões quanto ao tratamento e o trabalho dos supervisores. (CHIAVENATO, 2006).

Na quarta e última fase, novamente os grupos foram separados em uma sala, onde foram observados e entrevistados, com o intuito de estudar a relação da organização informal dos operários e a formal da empresa. (RIBEIRO, 2003).

Através dos resultados obtidos, percebeu-se que a organização precisa ter, além de espaços físicos adequados, técnicas de trabalhos, gerentes preocupados e capacitados com as relações humanas, onde os operários se sintam valorizados pela organização.

A partir da década de 1940 muitas críticas relacionadas à teoria das Relações Humanas fizeram com que fosse criada uma teoria menos “romântica”. A teoria da Burocracia, que, segundo Chiavenato (2003), é uma organização humana que se baseia na racionalidade.

Segundo Ribeiro (2003), Max Weber, o pai desta teoria, distingue aspectos na qual acreditava ser o tipo ideal desta teoria, são elas:

- Divisão de trabalho: tarefas simples, rotineiras e bem definidas;
- Hierarquia de autoridade: cargos organizados por uma hierarquia, e supervisionado por um mais elevado;
- Seleção formal: seleção com base nas qualificações técnicas;
- Regras e regulamentos formais: regulamentação das ações dos funcionários, recorrendo as regras organizacionais formais;
- Impessoalidade: regras e controles aplicados evitando preferências dos funcionários;
- Orientação de carreira: gerentes são funcionários que trabalham em troca de salários fixos e desenvolvem suas carreiras dentro da organização.

Ainda segundo Ribeiro (2003, p.87)

A burocracia não é um conceito exclusivo das empresas. É uma forma de organização baseada na racionalidade, que procura atingir metas com a maior eficiência possível por meio da melhor adequação dos meios aos objetivos estabelecidos.

Desta forma a teoria Burocrática, deixa claro a necessidade de existir, dentro da empresa um supervisor com habilidades superiores em relação aos outros colaboradores, buscando a máxima eficiência da empresa.

Assim como a Teoria Burocrática, a Teoria Estruturalista também percebeu deficiências nas Teorias Clássicas e de Relações Humanas, desta forma Ametai Etziane, um dos autores desta teoria, afirma que:

A escola Estruturalista procura unir todas as teorias anteriores em sua análise, fazendo a análise organizacional por meio de abordagem múltipla que envolve tanto a organização formal (Escola clássica) quanto a organização informal (Escola de Relações Humanas) Analisando também o resultado da adoção de recompensas materiais (Escola Clássica) e de

recompensas sociais (Escola de Relações Humanas). (RIBEIRO, 2003 p.98).

Diante da afirmação do autor, percebe-se que a teoria Estruturalista não tem a intenção de formar novos conceitos a respeito da organização formal e informal, ela busca uma maneira de harmonizar estes dois conceitos, buscando o equilíbrio entre ambas. (RIBEIRO, 2003).

Para Ribeiro (2003) os estruturalistas possuem dois modos de ver e conceber uma organização. O modo Racional, na qual a organização é um sistema fechado, onde os aspectos organizacionais são desenvolvidos para atingir a eficiência, dando ênfase no planejamento e no controle. E o modo Natural, que vê a organização como um sistema aberto, cujo objetivo é a sobrevivência.

Sendo assim, a Teoria Estruturalista utiliza uma abordagem com base no modelo racional de organização onde utiliza um sistema aberto baseado no modelo natural de organização, pois

O estruturalismo está voltado para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são as características básicas do estruturalismo (CHIAVENATO, 2003, p.289)

Outra Teoria que está ligada com o estruturalismo é a Teoria de Sistemas, esta por sua vez, segundo Chiavenato (2006) não quer solucionar os problemas, nem tão pouco tentar soluções práticas, mas pretende produzir teorias e conceitos para a aplicação na realidade empírica. Sistema é a função de vários elementos interagentes e interdependentes que trabalham unidos, cada qual com sua função específica, visando atingir um objetivo em comum. (RIBEIRO, 2003).

Tendo como principal estudioso o biólogo Ludwig Von Bertalanffy, esta teoria faz a integração das ciências físicas, biológicas e humanas, permitindo a inter-relação e a integração de assuntos de naturezas completamente diferentes. (CHIAVENATO, 2006).

Desta forma, os sistemas podem ser divididos quanto à constituição em concreto, que é o corpo físico da organização, e o abstrato, que são os planos, as idéias e as hipóteses. Já quanto à natureza os sistemas podem ser divididos em sistemas abertos (os que interagem com o ambiente e nele também influi) e os sistemas fechados, (não são influenciados pelo ambiente e tão pouco agem sobre ele) (RIBEIRO, 2003).

De acordo com Chiavenato (2006) as principais características da Teoria de Sistemas são:

- Ponto de vista sistêmico; constituído de cinco parâmetros básicos: entrada, processo, saída, retroação e ambiente.
- Abordagem dinâmica; ênfase no processo de interação entre as partes.
- Multidimensional e Multinivelada; considera todos os níveis e reconhece a importância das partes.
- Multimotivacional; reconhece que os seus participantes esperam satisfazer objetivos individuais.
- Probabilística; demonstram que muitas variáveis podem ser explicadas com absoluta certeza.
- Multidisciplinar; é disciplinar porque abrange conceitos vindos de vários campos de estudo (sociologia, psicologia, economia e ecologia).
- Descritiva; compreende os fenômenos organizacionais e deixa a escolha de objetivos e métodos para o administrador.
- Multivariável; pode ser causado por vários fatores inter-relacionados e interdependentes.
- Adaptativa; a organização deve adaptar-se aos requisitos do ambiente para continuar a existir.

Ainda para Chiavenato (2006, p.257) “[...] a abordagem sistêmica é uma teoria geral que cobre todos os fenômenos organizacionais. Ela é uma teoria geral das organizações e da administração [...]”.

Após a 2ª Guerra Mundial, quando o mundo passava por um grande desenvolvimento industrial e econômico, surge a Teoria Neoclássica da Administração, que segundo Chiavenato (2006, p.82)

A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje [...] a Teoria Neoclássica representa a Teoria Clássica colocada em um novo figurino e dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas.

As principais características desta teoria segundo Chiavenato (2006) apresentam:

- a) Ênfase na prática da administração, na qual a teoria somente tem valor se operacionalizada na prática, não deixando de lado os conceitos teóricos.

- b) A reafirmação dos postulados clássicos retoma conceitos da Teoria Clássica e utilizam conceitos clássicos como a estrutura de organização linear e funcional entre outros, dando-lhes uma configuração mais flexível.
- c) Ênfase nos princípios gerais de administração na qual o administrador deve planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos operários.
- d) Ênfase nos objetivos e nos resultados em função dos objetivos, e dos resultados que a empresa trabalha buscando alcançar sua eficiência máxima.
- e) Ecletismo nos conceitos – a teoria neoclássica absorve conteúdos de outras teorias administrativas.

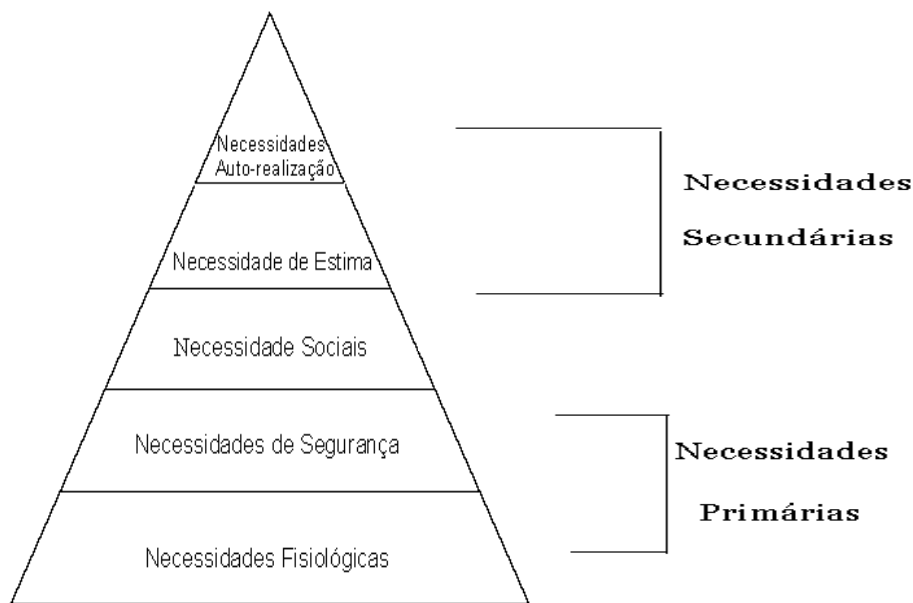
Sendo assim, a Teoria Neoclássica, proporcionou uma postura diferente para as organizações, na qual busca-se resultados concretos e palpáveis, que suprissem as necessidades das mesmas numa época onde o pós-guerra esboçava uma nova realidade.

A partir do final da década de 1940, uma nova teoria, denominada Comportamental, surge redefinindo conceitos administrativos, na qual a ênfase permanece nas pessoas, mas o contexto organizacional é mais amplo (CHIAVENATO, 2000).

Esta teoria faz críticas a teoria Clássica, por sua rigidez e mecanismo, a teoria Burocrática, pelo seu modelo de máquina, mas a principal crítica é em relação a teoria das Relações Humanas, pois:

enquanto a das Relações Humanas entende que o indivíduo é dotado de sentimentos e percepções, a do Comportamento Humano, além de reconhecer esses aspectos, situa o indivíduo como agente de seu próprio progresso na medida em que o entende como participativo e não como mero espectador da realidade que o cerca. (RIBEIRO, 2003, p.71).

Segundo Chiavenato (2000) a teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas, desta forma, os administradores precisam conhecer as necessidades humanas para poderem compreender os seus comportamentos, utilizando a motivação humana como aliado para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. Chiavenato (2000) ainda cita a Hierarquia das necessidades, segundo Maslow, como fator importante no desenvolvimento do comportamento humano.



Fonte: Chiavenato (2000, p.331).

Percebe-se na pirâmide que as necessidades fisiológicas possuem maior importância para os homens, ou seja, as necessidades de alimentação, roupas, de moradia, e tantas outras que são necessidades básicas para a vida dos seres humanos, são fundamentais para o bom rendimento dos mesmos. Sendo assim, quando estas necessidades estão insatisfeitas o comportamento do homem terá a finalidade de encontrar alívio para suas necessidades, desviando assim, sua atenção. (CHIAVENATO, 2000).

Outra teoria que ganhou destaque por seus métodos foi à teoria da Contingência, na qual afirma que nada é absoluto nas organizações e tão pouco nas teorias administrativas, sendo essas influenciadas pelas condições do ambiente. (CHIAVENATO, 2000).

Para Ribeiro (2003, p.40) a teoria contingencial

[...] procura explicar as empresas e diferentes contextos, cujas variáveis que determinam o modelo de administração da organização vêm do ambiente externo, e podem ser positivas ou não para a organização. Tudo dependerá do modo como a organização interagir e usá-la para seu aprimoramento.

O estudo realizado pelo professor Alfred D. Chandler em quatro organizações dos Estados Unidos é considerado o ponto inicial desta teoria, pois foi a partir dela, que observou-se as estruturas organizacionais de cada uma das quatro

organizações se modificaram ou sofreram contínuas adaptações para que pudessem se adequar as estratégias utilizadas. (RIBEIRO, 2003).

Desta forma, as organizações apresentam grande interação como o ambiente, e considerando que há muitas mudanças, tanto internas quanto externas, as mesmas não podem ficar estáticas, acreditando que existe apenas uma única função para todas. Precisam estar se adequando aos contextos ambientais, para sobreviverem e de desenvolverem. (RIBEIRO, 2003).

Tendo em vista todo o processo histórico da administração, fica claro a importância que cada teoria administrativa teve, sendo nos pontos positivos ou negativos, pois cada uma ofereceu subsídios para a teoria seguinte, na qual houve a possibilidade de se modificar e ampliar os conhecimentos já propostos, buscando melhorias contínuas aos processos administrativos.

2.1 Conceito de Organização

Organização é o nome dado a um sistema onde apenas um indivíduo não seria capaz de alcançar objetivos propostos sem a cooperação de outros indivíduos, pois a cooperação é essencial para a existência de uma organização. (Chiavenato 1997).

Para Dias (2003, p.27) as organizações são

Constituídas num sentido amplo para as pessoas, num determinado grupo social, no meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objetivos – que não poderiam ser alcançados somente através do esforço individual. Numa organização, estabelece-se uma divisão de trabalho onde cada um corresponde uma função bem determinada, que pode ou não ser igual a de outros.

Desta forma, percebe-se que a organização só existe se houver a interação e a cooperação dos colaboradores, pois estes devem trabalhar para que os objetivos da organização, e respectivamente os seus objetivos, possam ser alcançados.

2.1.1 Processo histórico das Organizações

Existe uma variedade de organizações que fazem parte do ambiente do homem, podendo ser organizações industriais, econômicas, comerciais, religiosas, militares, educacionais, sociais, políticas entre tantas outras. Todas estas organizações possuem influência na vida dos indivíduos, principalmente sobre como as pessoas vivem, se vestem e se alimentam. (CHIAVENATO, 1997)

Com toda a complexidade das organizações, as mesmas possuem elementos que são comuns a qualquer organização:

- Elemento Básico: são as pessoas que constituem a organização, na qual as interações individuais, a interação entre o indivíduo e a organização, entre as organizações e outras organizações e a interação entre a organização e o ambiente são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento das mesmas.
- Elemento de Trabalho: são os recursos humanos ou não humanos e conceptuais que determinam a futura eficiência da organização. (CHIAVENATO, 1997).

Toda organização precisa ter claro seus objetivos e metas para que procurem meios e recursos necessários que facilitem o alcance desses objetivos, pois “sem noções sobre sua finalidade e direção, ela flutuará ao sabor dos ventos. Em qualquer momento, a organização fará aquilo que for compelida a fazer pelas pressões transitórias da situação”. (CHIAVENATO, 1997, p.47).

Ainda de acordo com Kanaane (1999, p.51) “necessário se faz integrar missão, objetivos, metas e finalidades organizacionais com o intuito de equacionar e efetivar as ações administrativas e os respectivos desempenhos profissionais”.

Busca-se então, através das decisões tomadas, satisfazer uma quantidade enorme de requisitos que são impostas não somente pelo ambiente externo, mas também pelos indivíduos pertencentes a organização, sempre visando a racionalidade organizacional. (CHIAVENATO, 1997).

A racionalidade organizacional, de acordo com Chiavenato (1997), visa à elaboração de regras e de regulamentos, que buscam dirigir o comportamento dos indivíduos em busca da eficiência dos métodos adotados. Por ser muito complexa a racionalidade pode se referir a muitos aspectos, tais como a racionalidade

econômica, legal, social, política e técnica, sendo que a organização procura satisfazer todos esses aspectos simultaneamente.

Ainda de acordo com Chiavenato (1997) por sofrer influência do ambiente e das tecnologias, as organizações independente de natureza e tamanho se diferenciam três níveis organizacionais. O primeiro nível denominado de Institucional é composto pelos diretores, proprietários e dos acionistas da organização. É o nível mais alto, onde as decisões são tomadas, os objetivos são propostos, e também as estratégias para alcançar estes objetivos são definidas. O segundo nível é o intermediário, este faz a articulação entre o nível institucional e o operacional. Nele estão os departamentos e as divisões da empresa, que transformam as estratégias elaboradas em estratégias para atingir os objetivos propostos. O último nível chamado operacional é composto pela programação e execução das atividades relacionadas com a produção. É neste nível que estão todo o maquinário da empresa.

Sendo assim as organizações para existirem, precisam da cooperação e que os indivíduos estejam engajados buscando um ideal em comum, o da organização de alcançarem seus objetivos e metas, e os indivíduos de serem reconhecidos e remunerados pelos seus serviços.

2.1.2 Desafios das Organizações Modernas

Com todas as mudanças que ocorreram no mercado e com o consumidor, as organizações sentiram a necessidade de estarem se aperfeiçoando e se adequando a estas mudanças para continuarem ativas.

Segundo Marras (2000, p.31) “como causa principal de todas essas mudanças encontram-se a globalização da economia e a abertura dos mercados, ocasionando uma concorrência acirrada entre produtos e preços [...]”.

Com estas mudanças surgiram os sindicatos para apoiar os trabalhadores, tanto para negociar reivindicações junto à organização, quanto para garantir melhores condições de trabalho e salários. Sendo assim, as organizações tiveram que passar a perceber os indivíduos como parceiros, e não mais como simples trabalhadores assalariados. (MARRAS, 2000).

Outro desafio para as organizações foi aprender a lidar com o alto índice de desemprego, exigindo a revisão de conceitos a respeito da grande influência dos países de primeiro mundo em relação aos subdesenvolvidos. (MARRAS, 2000).

Sendo assim, as organizações tiveram que desenvolver programas de treinamentos para atender suas necessidades e a dos indivíduos, visando tornarem-se conceituadas, para produzirem mais e melhor. Desta forma buscam nos dias atuais manterem-se competitivas em relação às outras organizações.

2.2 Gestão de Pessoas

A palavra Gestão segundo Lacombe (2004, apud ARAUJO, 2006, p.01) é entendida como um “conjunto de esforços que tem por objetivos: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”.

De acordo com Gil (2001) a expressão Gestão de Pessoas apareceu no final do século XX, tendo como função a cooperação das pessoas dentro da organização para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

Desta forma, percebe-se que a Gestão de Pessoas vem tendo grande importância para o desenvolvimento e sucesso das organizações, pois a mesma é responsável pelo engajamento do conhecimento humano, dentro das organizações. (CHIAVENATO, 1999).

2.2.1 A Evolução da Gestão de Pessoas

A Administração de Recursos Humanos surge a partir dos estudos de Elton Mayo a cerca da Administração Científica, e desde então vêm sofrendo muitas mudanças de natureza ambiental e organizacional. (GIL, 2001).

Segundo Tose (1997, apud MARRAS, 2000) a história da Gestão de Pessoas se divide em cinco fases evolutivas:

- a) A primeira fase denominada de contábil ou pré-histórica (antes de 1930) tem uma grande preocupação com os custos da organização. Os indivíduos eram contratados pela sua mão de obra e as contas desta compra deveriam ser registradas contabilmente.
- b) Denominada de fase legal (1930 a 1950), é nesta segunda fase que surge a função de chefe de pessoal, tendo como propósito acompanhar e dar suporte às leis criadas pela era getulista.
- c) Foi na terceira fase chamada de tecnicista (1950 a 1965), que o Brasil incorporou o modelo americano de gestão de pessoal, tendo como princípios os serviços de recrutamento, seleção, treinamento, higiene e segurança no trabalho. Foi também nesta fase que o então presidente Juscelino Kubitschek implantou as primeiras indústrias automobilísticas no país.
- d) Fase administrativa da evolução da gestão de pessoal (1965 a 1985) teve como ponto auge, a criação dos movimentos sindicais, na qual mudanças na denominação e na responsabilidade do setor de gestão de pessoal visavam um modelo menos burocrático e mais humanista dentro das organizações.
- e) A última fase denominada de estratégica (1985 a atual) foi marcada pelos primeiros programas de planejamento estratégicos, onde a organização passou a se preocupar mais e por mais tempo com o bem estar de seus operários.

Todo esse processo de evolução, aliados aos questionamentos em relação de como se vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos dentro das organizações, fez com que se pensasse qual a relevância do termo utilizado. (GIL, 2001).

Segundo Gil (2001) se a terminologia utilizada for tratada como recursos, as pessoas passam a ser administradas para que se consiga o máximo rendimento, em consequência os mesmos tendem a ser considerados como patrimônio da organização, ou melhor, são parceiros da organização, pois passam a ter suas habilidades, capacidades e inteligência valorizadas.

A partir destes fatos buscou-se uma mudança de nomenclatura, na qual o termo Administração de Recursos Humanos fosse mudado para um termo mais amplo que contemplasse o colaborador como cooperadores e parceiros, surge então o termo Gestão de Pessoas, que vem se fortalecendo e ganhando muitos adeptos. (GIL, 2001).

Para Chiavenato (2004, p.06) a gestão de pessoas é

uma tarefa muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional; pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Desta forma percebe-se como a valorização dos indivíduos dentro da perspectiva de Gestão de Pessoas se torna uma valiosa e importante forma das organizações alcançarem seus objetivos valorizando o conhecimento e o trabalho de seus colaboradores.

2.2.2 Processo de Recursos Humanos

Para conseguir atingir os objetivos da organização o setor de Recursos Humanos possui muitas funções que facilitam a contratação e a especialização dos colaboradores. Estas atividades ajudam também a evitar a contratação indevida, diminuindo a rotatividade de indivíduos dentro da empresa, bem como diminuindo o atraso na fabricação do produto. (GIL, 2001).

Para Ribeiro (2006, p.06) o setor de Recursos Humanos deve

ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva. Além disso, também tem de prover empregados bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida do trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Percebe-se então, como o setor de Recursos Humanos é indispensável para o bom funcionamento das organizações. Ele tem contribuído muito para o desenvolvimento das organizações e dos colaboradores através de algumas atividades que veremos a seguir.

2.2.2.1 Recrutamento de Pessoal

Recrutamento de Pessoal é um método utilizado pelas organizações para

atrair candidatos com habilidades compatíveis às necessidades da organização. (RIBEIRO, 2006).

Para Chiavenato (2002, p.97) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Este recrutamento pode ser realizado de forma interna ou externa. O recrutamento interno é o primeiro meio, pois este visa buscar dentro da organização indivíduos que tenham habilidades compatíveis para exercer a nova função. Além disso, esta seleção demonstra que a organização estimula seu pessoal, e está interessada a promovê-los. (GIL, 2001).

O recrutamento externo visa atrair candidatos de fora, ou seja, indivíduos que ainda não fazem parte do grupo de colaboradores da organização. Este por sua vez, se torna um processo mais caro, pois há necessidade de se fazer anúncios através dos meios de comunicações ou até mesmo nas agências de recrutamento. (RIBEIRO, 2006).

No quadro a seguir veremos quais são as vantagens desses dois recrutamentos:

Quadro 01: Vantagens do Recrutamento Interno e Externo.

Vantagens de Recrutamento Interno	Vantagens do Recrutamento Externo
<p>É mais rápido e econômico.</p> <p>Maior validade de segurança.</p> <p>Maior motivação do pessoal</p> <p>Aproveita investimentos de treinamento.</p> <p>Proporciona carreira.</p> <p>Promove lealdade à empresa.</p> <p>Desenvolve espírito sadio de competição entre as pessoas.</p>	<p>Traz “sangue novo” à empresa.</p> <p>Renova e enriquece o patrimônio humano da empresa.</p> <p>Aproveita investimentos de treinamento de outras empresas.</p> <p>Promove criatividade e inovação com idéias vindas de fora.</p> <p>Sacode o <i>status quo</i> da empresa</p>

Fonte: Chiavenato (1997, p.80).

Podemos perceber através do quadro acima, que os dois processos de recrutamento trazem benefícios para a organização. O recrutamento interno pela sua preocupação e reconhecimento aos colaboradores, dando-lhes oportunidades

de crescimento dentro da organização. E o recrutamento externo por sua capacidade de encontrar um colaborador com características específicas para desempenhar a atividade desejada, além de poder usufruir dos conhecimentos desse novo colaborador para realizar melhorias nos processos da organização.

Com tudo os dois processos de recrutamento além de vantagens, podem trazer desvantagens para a organização. Veremos no quadro a seguir quais são as possíveis desvantagens desses dois processos.

Quadro 02: Desvantagens do Recrutamento Interno e Externo.

Desvantagens do Recrutamento Interno	Desvantagens do Recrutamento Externo
<p>Exige potencial de desenvolvimento para promoções;</p> <p>Pode gerar conflito de interesses entre os funcionários.</p> <p>Pode gerar atitudes negativas dos funcionários não promovidos</p> <p>Pode conduzir ao “Princípio da Incompetência”, de Peter.</p> <p>Pode conduzir a uma adaptação e bitolamento progressivos.</p> <p>Não pode ser exclusivo, pois limita o capital humano da empresa.</p>	<p>É um processo demorado e lento.</p> <p>É um processo oneroso.</p> <p>É menos seguro e confiável que o recrutamento interno.</p> <p>Quando monopoliza as vagas, pode frustrar o pessoal.</p> <p>Pode sinalizar barreiras ao encarreiramento das pessoas.</p> <p>Pode reduzir a lealdade à empresa.</p> <p>Pode afetar a política salarial da empresa quando o novo funcionário é admitido com salário mais elevado</p>

Fonte: Chiavenato (1997, p.81).

Percebe-se assim que para que aconteça o recrutamento interno, o colaborador precisa ter potencial, motivação e disposição para aprender, pois caso contrário este pode estar delimitando suas chances de crescimento dentro da organização, na qual obriga a mesma ir em busca de novos “talentos”. Esta busca, chamada de recrutamento externo também pode ter suas desvantagens, pois a organização está contratando um colaborador que não conhece, este então, pode ser não muito seguro e confiável.

2.2.2.2 Seleção de Pessoal

Seleção é um processo onde a organização escolhe dentre os indivíduos vindos do recrutamento, a pessoa que melhor se encaixa para desenvolver as atividades desejadas para a função da vaga em aberto. (CHIAVENATO, 1999).

Para Marras (2000, p.79)

seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas das empresas.

Desta forma, os processos de seleção possuem dois critérios fundamentais. O primeiro diz respeito às exigências que a vaga em aberto exige do profissional, e o segundo leva em consideração as características dos candidatos, ou seja, quais são as suas habilidades e competências que os diferem dos outros candidatos, e como poderão desenvolver suas tarefas da melhor maneira possível. (MARRAS, 2000).

Para que estes dois critérios sejam contemplados com mais facilidade e eficiência, as escolhas das técnicas de seleção são de grande importância, pois

[...] permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. Uma técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade. Além disso, ela precisa representar o melhor preditor para um bom desempenho do candidato no cargo futuro. (CHIAVENATO, 1999, p.114).

As técnicas de seleção mais utilizadas segundo Chiavenato (2002) são:

- Entrevista dirigida ou livre;
- Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidade;
- Testes psicométricos;
- Testes de personalidade;
- Técnicas de simulação;

Sendo assim, a técnica de seleção de pessoal, se torna o meio mais seguro para se contratar trabalhadores com as competências desejadas e exigidas, tanto pela empresa quando pela vaga existente. Sendo que também é possível conhecer aspectos relacionados com a personalidade do candidato.

2.2.2.3 Socialização Organizacional

Após o recrutamento e a seleção, é a hora de integrar o novo colaborador na organização. Esta integração acontece para que os mesmos conheçam qual a missão, visão e quais as metas que a organização pretende alcançar, sendo que a partir deste momento, ele terá que contribuir de forma positiva para se manter na organização. Desta forma o colaborador terá que abrir mão de muitas ações para se engajar com as normas da organização, tais como, horários de trabalho e regras internas. (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Chiavenato (1999, p.149)

As organizações precisam promover a socialização de seus novos membros e integrá-los adequadamente em sua força de trabalho. [...] Nas empresas em geral, a socialização visa criar um ambiente imediato de trabalho favorável e receptivo a fase inicial do emprego.

A socialização organizacional pode ser dividida em quatro aspectos. No primeiro, estão os assuntos relacionados com a organização, ou seja, aqui será apresentado a missão, as políticas, a estrutura organizacional e física, produtos fabricados, regras, regulamentos internos e procedimentos de segurança. No segundo, estão os benefícios para os colaboradores, tais como, horário de trabalho e almoço, dias de pagamento e benefícios oferecidos. No terceiro aspecto, está as apresentações aos supervisores, e colegas de trabalho. E no último aspecto, os deveres dos cargos, ou seja, a responsabilidade que está sendo confiada ao novo colaborador, suas tarefas, os objetivos do cargo e a visão geral do grupo. (Chiavenato 2002).

Percebe-se então, que esta socialização é um momento muito importante para que colaborador e organização possam se relacionar a médio e longo prazo de maneira cordial. É muito importante que o novo colaborador saiba quais as expectativas que a organização espera de seu trabalho, até mesmo para que não venha cobrar da empresa algo que não lhe foi transmitido ou prometido. Esta socialização serve para que organização e colaborador saibam quais são suas responsabilidades perante o outro.

Estes programas podem ser desenvolvidos em um dia, cinco dias, ou até mesmo em meses, dependendo do setor onde o colaborador será incluído.

2.2.2.4 Treinamento e Desenvolvimento

Cada vez mais as organizações estão percebendo que o aperfeiçoamento e treinamento de seus funcionários se fazem necessário para que cresçam e se tornem mais eficazes, sendo assim muitas criam dentro do próprio parque industrial programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas. (GIL, 2001).

Para Marras (2000), o treinamento é uma forma de acumular conhecimento em curto prazo, cujo objetivo é repassar conhecimentos, habilidades e atitudes preferencialmente relacionados com a execução de tarefas. Chiavenato (2002, p.497) define treinamento como “um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes, e habilidades em função de objetivos definidos”.

Ainda, segundo Marras (2000), os processos de treinamento e de desenvolvimento se distinguem em:

- Objetivos específicos: formação profissional, especialização e reciclagem
- Objetivos Genéricos: aumento direto da produtividade e da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional, atendimento de exigências das mudanças.

Com estes aperfeiçoamentos, as organizações acreditam que mudanças ocorrem no comportamento dos colaboradores, pois os mesmos ficam mais informados sobre os objetivos da organização, passam a se sentir valorizados, desenvolvem suas habilidades, além de poderem trocar informações com pessoas de diferentes setores.

2.2.2.5 Cargos e Salários

Dentro de uma organização, cada indivíduo ocupa um cargo, onde realiza atividades que lhes são designadas, desta forma “para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. [...] O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa [...]”. (CHIAVENATO, 1999, p.160).

A definição de cargo se constitui de uma tarefa não muito fácil, pois se devem levar em conta todos os aspectos físicos e psicológicos dos indivíduos. Visando atender estas necessidades, e para que se tornem mais simples, Chiavenato (1999) cita o método de desenho de cargos, na qual é definido em quatro condições:

- Atividade a ser desenvolvida pelo indivíduo.
- Quais os métodos de trabalho a serem utilizados.
- Quem será o supervisor do cargo.
- Quem serão seus subordinados

Sendo assim, percebe-se a importância de se ter claro as tarefas e as responsabilidades que cada colaborador desempenhará dentro da organização, para que o cargo seja realizado com máxima eficiência sendo justo ao remunerá-los. (GIL, 2001).

A remuneração dos colaboradores se dá principalmente através da remuneração salarial, na qual este é definido pela a organização, levando em consideração as atividades desenvolvidas pelos mesmos. (MARRAS, 2000).

2.2.2.6 Benefícios

Denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. (Marras, 2000). Para Chiavenato (1999, p.271) “benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, à totalidade ou a parte de seus funcionários.

Os benefícios visam atender os objetivos das organizações e dos colaboradores, sendo que os objetivos organizacionais são satisfeitos quando as necessidades básicas como higiene, alimentação, moradia, etc... estão sendo contemplados ajudando a evitar a rotatividade dentro das organizações. Da mesma forma, os benefícios dos colaboradores buscam garantir um padrão de qualidade de vida razoável, tendo acesso a alimentação e assistência médica, sendo estes oferecidos na maioria das vezes pela organização. (MARRAS, 2000).

Veremos no quadro a seguir as vantagens desses objetivos, tanto para a

organização quanto para os colaboradores:

Quadro 04: Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado

Vantagens dos Benefícios	
Para a Organização	Para o Empregado
<ul style="list-style-type: none"> • Eleva a moral dos empregados; • Reduz a rotatividade e o absenteísmo; • Eleva a lealdade do empregado para com a empresa; • Aumenta o bem-estar do empregado; • Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal; • Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho; • Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados; • Reduz distúrbios e queixas; • Promove relações públicas com a comunidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro; • Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais; • Aumenta a satisfação no trabalho; • Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual; • Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados; • Reduz sentimentos de insegurança; • Oferece oportunidades adicionais de assegurar <i>status</i> social; • Oferece compensação extra; • Melhora as relações com a empresa; • Reduz as causas de insatisfação;

Fonte: Chiavenato (2002, p.425).

Percebe-se assim conforme os autores, que os benefícios visam satisfazer as necessidades sociais, econômicas e individuais tanto da organização como dos colaboradores. São utilizadas por ambos para conquistarem objetivos de médio e longo prazo.

2.2.2.7 Avaliação de Desempenho

A Avaliação do desempenho ajuda a organização a identificar o rendimento e o desenvolvimento cognitivo de seus colaboradores, durante sua permanência na organização. (MARRAS, 2000).

Para Chiavenato (1999, p.189) “Avaliação do desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo”.

Esta avaliação segundo Chiavenato (1999) é de grande importância, pois através dela os indivíduos conhecem o que a organização espera dele, o que pensam a seu respeito e a respeito do desenvolvimento de seu trabalho. Proporciona julgamento a respeito de aumento salarial, promoções, transferências e até mesmo demissões. É também um espaço onde a organização pode estar orientando o indivíduo com o intuito de promover melhorias no comportamento, nas habilidades ou nos conhecimentos.

Sendo assim, tanto a organização, como os gerentes e os indivíduos são beneficiados com a aplicação da avaliação do desempenho. Os gerentes passam a utilizar critérios de avaliação, para avaliarem o desempenho e o comportamento dos indivíduos, bem como o padrão de desempenho e a comunicação dos mesmos. (CHIAVENATO, 2002).

Os indivíduos, por sua vez, possuem o conhecimento de que a empresa proporciona a eles condições de melhoria no seu desempenho, por meio de programas de treinamentos, onde são avaliados e identificados seus pontos fortes e fracos, utilizando-se destes resultados, para realizarem uma auto-avaliação e uma autocrítica, na qual percebam quais são os pontos que podem e devem ser melhorados em relação ao seu autodesenvolvimento e autocontrole. (CHIAVENATO, 2002).

Fica claro então, que a avaliação de desempenho, é importante para o desenvolvimento das organizações, pois é através dela que se percebe quais são as mudanças, medidas e as especializações necessárias a serem realizadas, para que os indivíduos se sintam cada vez mais estimulados à permanecerem na organização.

2.2.2.8 Departamento Pessoal \ Relações Trabalhistas

O departamento pessoal tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas práticas

administrativas e pelas legislações que regem a relação “capital e trabalho”.(MARRAS, 2000)

Sendo assim, este setor está diretamente ligado com os sindicatos, pois os mesmos são utilizados como “ponte” entre as negociações envolvendo as organizações e os indivíduos. (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com os autores, os sindicatos são representantes dos indivíduos, a fim de resolverem através das relações trabalhistas as reivindicações feitas pelos mesmos. Para as organizações cabe evitar que estas reivindicações se tornem algo prejudicial ao bom relacionamento dos indivíduos e com a mesma.

2.2.2.9 Segurança e Medicina do Trabalho

Segurança no Trabalho é um programa educativo que somente será alcançado com êxito se todos trabalharem em conjunto (organização e colaboradores). O mesmo por ser de longo prazo, possui como finalidade, despertar a preocupação dos colaboradores a respeito do bem-estar que deve existir durante o expediente de trabalho, e também diminuir o número de faltas ocasionadas por acidentes no trabalho. (MARRAS, 2000).

Segundo Chiavenato (2002, p.438) “segurança no trabalho, pode ser definido como um conjunto de medidas técnicas, educativas e psicológicas, utilizadas para a implantação de práticas preventivas, afim de prevenir acidentes e instruir os indivíduos”.

Dentro deste programa educativo, podemos destacar os cuidados com a higiene e saúde dos colaboradores, pois

a higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executados. (CHIAVENATO, 2002, p.431).

O programa de medicina do trabalho, está diretamente ligado ao que se refere às condições ambientais do trabalho, pois envolve as condições físicas e mentais dos colaboradores. As condições físicas estão relacionadas com a exposição dos indivíduos a ruídos, ar, temperatura, umidade, luminosidade e

equipamentos de trabalho. Quanto os aspectos mentais, as condições de trabalho, devem estar oferecendo condições psicológicas e sociológicas saudáveis para que os colaboradores evitem impactos emocionais, tais como o estresse. (CHIAVENATO, 1999).

Percebe-se então, que a segurança e medicina do trabalho, são programas necessários dentro da organização, pois os mesmos ajudam manter, e melhorar o relacionamento interpessoal, diminuindo assim as possibilidades de acidentes de trabalho e prevenindo possíveis doenças emocionais.

2.2.2.10 Qualidade de Vida no Trabalho

Para que uma organização consiga atingir seus objetivos é indispensável a colaboração dos indivíduos, para tanto os mesmos devem estar motivados para que consigam realizar suas tarefas, desta forma, a qualidade de vida no trabalho segundo Chiavenato (2002, p.297)

Representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização. [...] envolve uma constelação de fatores, como: a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário recebido, os benefícios oferecidos, o relacionamento humano dentro do grupo e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade de decidir, as possibilidades de participar, e coisas assim.

Para Chiavenato (1999) os colaboradores dentro das organizações satisfazem suas necessidades de qualidade de vida quando possuem:

- 1) Satisfação com o trabalho.
- 2) Possibilidades futuras.
- 3) Reconhecimento.
- 4) Salário recebido
- 5) Benefícios
- 6) Bom relacionamento dentro da organização.
- 7) Ambiente psicológico e físico.
- 8) Liberdade e responsabilidade de decidir.
- 9) Participação.

Por tanto, antes de satisfazer os clientes externos a organização precisa satisfazer os responsáveis pela fabricação do produto, ou seja, seus colaboradores, pois se a qualidade de vida dentro da organização for pobre, o desempenho dos indivíduos também serão.

3 A PEDAGOGIA: ENTRE VELHOS E NOVOS DESAFIOS

Sabemos que desde o seu início o curso de Pedagogia no Brasil, passou e ainda passa por grandes mudanças. Sendo assim, este capítulo tem por objetivo conhecer um pouco mais a respeito desse curso, bem como o significado desta palavra que lhe dá o nome. Será discutido a respeito da educação formal e informal, na qual destacaremos como exemplo de educação informal a atuação dos pedagogos em espaços empresariais.

3.1 História da Pedagogia

A história da educação no Brasil é extremamente ampla, devido a todas as transformações que ocorreram durante os séculos, mas é com a chegada da família real ao país que a educação, passa a ter um papel mais ativo. Desta forma cada vez mais se fez necessário existir pessoas preparadas e qualificadas para atender e ministrarem os chamados cursos normais.

A palavra Pedagogia tem origem na Grécia Antiga, *paidós* (criança) e *agogé* (condução), e primeiramente se referia aos escravos que levavam as crianças até as escolas. Para Libâneo (2002) a palavra pedagogia tem um significado mais amplo, não se restringindo somente a educação das crianças, mas também é um campo de pesquisa e conhecimento que faz reflexões sistemáticas sobre os fenômenos educativos e sobre as práticas pedagógicas.

Atualmente, Bueno (2007) afirma que a pedagogia é a “ciência da educação; conjunto de doutrinas e princípios que visam a um programa de ação; estudo dos ideais da educação, segundo determinada concepção de vida, e dos meios mais eficientes de realizá-los.”

A pedagogia ainda segundo Libâneo (2002, p.68)

É a teoria e a prática da educação. Mediante conhecimentos científicos, filosóficos e técnico-profissionais, investiga a realidade educacional sempre em transformação, para explicitar objetivos e processos de intervenção metodológica e organizativa referentes à transmissão-assimilação de saberes e modos de ação. Ela busca o entendimento, global e

intencionalmente dirigido, dos problemas educativos e, para isso, recorre aos aportes teóricos providos pelas demais ciências da educação.

Desta forma estas afirmações desmistificam a ideia que a palavra pedagogia “carrega” desde a década de 1930, influenciada pelos pioneiros da escola nova, de que é apenas um curso para a formação de professores da educação regular, pelo contrário a pedagogia é um campo científico, ela é a base e o suporte da docência.

3.2 Curso de Pedagogia no Brasil

Desde o seu início, o curso de Pedagogia no Brasil, passa segundo Silva (1999), por uma “história de busca de afirmação de sua identidade”, pois o mesmo passou por muitas transformações e definições.

Ainda, segundo Libâneo (2004, p.47) “a história dos estudos pedagógicos, do curso de Pedagogia, da formação do pedagogo e de sua identidade profissional está demarcada por certas peculiaridades da história da educação brasileira desde o início do século”.

Para Silva (2002), o curso de Pedagogia passou em sua trajetória histórica por quatro períodos.

O primeiro período denominado como período das Regulamentações, aconteceu durante os anos 1939 e 1972. Neste período o curso era responsável pela formação de Bacharel em Pedagogia, mais conhecido como técnico em educação. Enquanto isso, outra disciplina a Didática era responsável pela formação do professor de disciplinas pedagógicas do curso normal, sendo que apenas em 1962 o curso passou a exercer a função de ambos, e 1969 foi lhe atribuído ainda a função de formação, supervisão e inspeção, nas escolas de sistemas escolares. (SILVA, 2002).

O segundo período é denominado de período das Indicações, ocorreu entre 1937 e 1977. Este por sua vez é marcado pela tentativa de substituição do curso de Pedagogia por vários outros cursos, mas ainda segundo Silva (2002, p.135), “foi ainda durante esse mesmo período que suas duas mais novas funções começaram a ganhar espaço: a de docente para a educação especial e a de

docente para a educação infantil e para as primeiras séries do ensino fundamental”

O terceiro período ocorrido entre os anos de 1978 e 1999 é chamado de Período das Propostas, que contribuiu para que se pudessem realizar discussões a respeito da revisão dos cursos. Foi também nesta época que a Comissão de Especialistas de Ensino do curso de Pedagogia, juntamente com o MEC e a ANFOPE elaboraram a Proposta de Diretrizes Curriculares para o Curso de Pedagogia, com o intuito de consagrar as funções do curso, bem como abrindo possibilidade para a atuação do pedagogo em outras áreas do campo educacional. (SILVA, 2002).

O quarto e último período é chamado de Período dos Decretos, este por sua vez iniciou-se em 1999 e permanece até os dias atuais. Marcado também pelas incertezas, busca-se neste período firmar a “identidade do curso de pedagogia”, situação esta que realmente começa a mudar após a LDBEN 9394 em 1996, pois até então, o curso de pedagogia era regido pela legislação de 1969. (SILVA, 2002).

Percebe-se então que durante todo o percurso histórico do curso de Pedagogia no Brasil, este não fixou por completo sua “identidade”, sendo o mesmo uma ciência da educação, e está sujeito a transformações que ocorrem no mundo, sendo assim a pedagogia deve estar sempre acompanhando a evolução para que possa atender as exigências destas transformações.

3.3 Campo de Atuação dos Pedagogos

Como vimos anteriormente, a pedagogia sofreu e ainda sofre muitas mudanças, e algumas destas transformações dizem respeito aos campos de atuação dos pedagogos, já que estes não se restringem somente as salas de aula. Para Cadinha (2009, p. 17)

[...] a educação ocorre em todos os momentos de vida do indivíduo, os processos educativos acontecem em uma variedade de manifestações e atividades – sociais, políticas, culturais, econômicas, religiosas, familiares, escolares..., por meio de distintas modalidades – formais, informais e não formais. É nessas práticas educativas o campo de estudo científico da Pedagogia.

Como a autora Cadinha nos relata, o ato de ensinar dá-se em todos os momentos da vida do educando, sendo no seu dia-a-dia ou numa instituição de ensino. Desta forma, podemos classificar estes momentos de aprendizagem em educação formal e informal.

A educação formal acontece em lugares específicos para a aprendizagem, que são conhecidas como instituições de ensino. Segundo Cadinha (2009, p.19)

A educação formal é mais sistemática, segue padrões preestabelecidos por sua equipe, é estruturada, intencional, com propostas políticas educacionais fechadas, em que se observa em programa curricular a ser cumprido, as quais se desenrolam por meio de uma dinâmica em sala de aula. O processo é precedido de um planejamento em que se definem os métodos e as técnicas a serem empregados, quais os resultados a serem alcançados e como serão avaliados e validados.

Diferentemente da educação formal, a informal ocorre em lugares fora das instituições de ensino e muitas vezes as pessoas nem se dão conta de que estão “recebendo” uma educação, pois: “[...] são propostas mais abertas que se desenvolvem de forma mais flexível, com emprego de procedimentos metodológicos, não seguindo uma sequência convencional necessariamente” (CADINHA, 2009, p.19).

Podemos citar como exemplo de educação informal os meios de comunicação que constantemente fazem programas e propagandas a fim de conscientizar as pessoas contra a violência, as drogas, etc. Outra forma são as conversas informais com pessoas mais velhas, as quais possuem muito mais experiência de vida e nos ensinam muito com sua vivência e sabedoria. (CADINHA, 2009).

Nas Diretrizes curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, de 15 de maio de 2006, há passagens nas quais fica evidenciada a possibilidade de atuação do pedagogo em espaços não escolares. (BRASIL, 2006).

O artigo de número 40 afirma que o curso de Pedagogia tem a definição de formar professores para atuar nas instituições escolares, além de outras áreas que sejam previstos conhecimentos pedagógicos. O artigo número 50, nos incisos IV, XIII, afirma que o egresso do curso de pedagogia deve estar apto para trabalhar em espaços escolares e não escolares, participar da gestão das instituições, planejando, executando, acompanhando e avaliando os projetos. Ainda fica clara no

artigo número 60, inciso I, letra K, a necessidade de se dar atenção especial a questões relacionadas à ética, estética e a ludicidade em espaços escolares e não escolares. (BRASIL, 2006).

Percebemos que o campo de atuação de um pedagogo é muito amplo, pois o mesmo ultrapassa o âmbito escolar. Dá suporte a formação teórica, científica e técnica, na qual possibilita a atuação em diferentes setores: atividades escolares, extra-escolares e nas atividades ligadas à formação, a capacitação de pessoal nas organizações. (LIBÂNEO, 2001).

De acordo com Brandão (1981, apud CADINHA, 2009, p.15)

Não há uma única forma nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar em que ela acontece, o ensino escolar não é a única prática, e o professor profissional não é o único praticante. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação.

Desta forma, tanto na educação formal, quanto na informal, cabe ao educador colaborar para o desenvolvimento humano, pois o profissional que entender a importância de influenciar e ser influenciado pelo desenvolvimento, com certeza entendeu a sua importância e sua influência para a evolução dos seres humanos. (RIBEIRO, 2008).

3.4 Pedagogia Empresarial

A pedagogia Empresarial caracteriza-se pela atuação do pedagogo dentro de uma organização empresarial desenvolvendo atividades diversas com o intuito de: “qualificar todo o pessoal da organização nas áreas administrativas, operacional, gerencial, elevando a qualidade e a produtividade organizacionais” (RIBEIRO, 2004, apud BOSA;RIBAS, 2008, p.06).

Sabe-se que as organizações visam o lucro e exploram a mão-de-obra, mas as mesmas já compreenderam que para se alcançar o sucesso, o fator humano é essencial para esta conquista, sendo assim:

Talvez tenha chegado a hora de não mais os educadores ficarem responsabilizando o setor empresarial de cúmplices do capitalismo, do neoliberalismo e, que só almejam o lucro, a produtividade e a eficiência; por

outro lado, nem os empresários ficarem colocando a responsabilidade da falta de competência de seus funcionários na escola que não soube prepará-los. (TREVISAM ; LAMEIRA, 2003 apud PASCOAL, 2007, p.192).

Desta forma vê-se que o pedagogo pode trazer benefícios para a organização, isso não significa dizer que ambos possam se guiar com os mesmos pressupostos, até porque o ato educativo tem uma natureza não-material, diferentemente das organizações, mas ambos podem usufruir das conquistas tecnológicas, para se relacionarem, visando a evolução econômica, social e educacional. (PASCOAL, 2007).

Atualmente, com as transformações que estão ocorrendo as organizações buscam cada vez mais pessoas qualificadas, pois sabem da importância de ter entre seus colaboradores, uma pessoa apta e com espírito de liderança que seja capaz de estimular os outros colaboradores. Caso contrário, quando não se tem colaboradores entusiasmados e que desempenham seu papel com responsabilidade, pode-se ter uma série de problemas tais como, atrasos no processo de fabricação, conflitos internos e o não comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização. Estas questões acabam gerando custos para os empresários. (RIBEIRO, 2008) .

O pedagogo empresarial segundo Bosa e Ribas (2008) possui a função de apoiar melhorias nas práticas de desenvolvimento da aprendizagem do colaborador, bem como investir em treinamentos, dinâmicas e avaliações que proporcionem qualidade de vida no ambiente de trabalho e consequentemente possibilitem uma maior produtividade, ajudando assim, evitar os problemas causados pelo despreparo tanto dos executivos como também dos colaboradores.

Ainda segundo Lopes (2009, p.54)

[...] as principais responsabilidades do pedagogo empresarial serão desenvolvidas com segurança e qualidade, iniciando por conhecer e reconhecer as estratégias de aprendizagens e contextualizá-las no momento do desenvolvimento do indivíduo, e posteriormente, a escolha e a aplicação de metodologias adequadas ao contexto físico e humano.

Para que os pedagogos obtenham resultados positivos e que seus objetivos sejam alcançados dentro das organizações empresariais, é necessário que tenham boa linguagem oral, escrita e corporal, facilitando a sua comunicação com todos os colaboradores, pois o mesmo implanta programas de qualificação, de

treinamentos e adéqua metodologias de informação e da comunicação às práticas de treinamento. (RIBEIRO, 2008).

De acordo com Cadinha (2009, p.34)

[...] o setor de recursos humanos deve ser um local onde se desenvolve o processo educativo, pelo qual a pessoa adquire e aperfeiçoa conhecimentos, habilidades e atitudes, que vão contribuir para o desenvolvimento individual do trabalho e para a realização dos objetivos da empresa.

Sendo assim, o setor de Recursos Humanos é o principal setor que o pedagogo empresarial atua. O pedagogo segundo Ribeiro (2008) busca formas e estratégias de desenvolvimento dos colaboradores visando uma maior produtividade e satisfação de ambos a curto, médio e longo prazo. Desenvolve atividades de seleção, treinamento, motivação, assessoramento e apoio. É um profissional qualificado para atuar nestas áreas, pois durante todo o seu processo de formação na graduação, estuda o desenvolvimento das habilidades humanas, estuda a história da educação, a sociologia, a filosofia, a psicologia, e a didática. É um profissional que através de atividades formativas, treinamentos e motivações pode contribuir para o crescimento dos indivíduos, sendo capaz de descobrir novos potenciais, levando-os à produtividade.

Sabe-se que o pedagogo empresarial não trabalhará sozinho nas organizações, ele precisará estar em sintonia com os outros profissionais da gestão. Assim será possível consolidar os objetivos que visam colaborar com a melhoria da atuação dos colaboradores, bem como melhorar o desempenho da organização. Segundo Greco (2005 apud PASCOAL, 2007, p.189) “o pedagogo empresarial busca efetivar os saberes corporativos e com o seu domínio colabora para a melhoria do clima organizacional, da qualidade de vida e aumento da satisfação pessoal de todos”.

Como este campo de atuação dos pedagogos ainda é bastante recente no Brasil, existem muitas críticas relacionadas à atuação do pedagogo nas organizações. A principal crítica está diretamente ligada aos psicólogos, pois os mesmos alegam que esta é uma função sua, mas segundo Bosa e Ribas (2008), a pedagogia empresarial não veio para tirar a função do psicólogo, mas sim para que ambos trabalhem juntos, pois o psicólogo tem maior capacidade de análise do problema e o pedagogo fica com a didática, que é característica da pedagogia.

Pouco ainda se sabe qual a definição exata para o que faz o pedagogo dentro da organização. Sua história ainda é muito nova, mas o que se pode pontuar é que são inúmeras as possibilidades, em decorrência de sua formação universitária.

4 METODOLOGIA

Faz-se necessário primeiramente identificar o conceito de Pesquisa, segundo Andrade (2007), é um procedimento sistemático, baseado no raciocínio lógico que tem por objetivo solucionar problemas, utilizando-se de métodos científicos.

Desta forma a seleção dos métodos e técnicas se faz necessário para um melhor encaminhamento da pesquisa. A escolha dos instrumentos deve estar diretamente ligada com o problema a ser estudado, sendo que isto dependerá de vários fatores que estão diretamente relacionados com a pesquisa. Tanto os métodos quanto as técnicas, devem adequar-se ao problema a ser estudado, as hipóteses levantadas, e ao tipo de pesquisados que se vai entrar em contato (MARCONI; LAKATOS, 2005).

A presente pesquisa foi realizada com três pedagogas que trabalham em organizações empresariais dos municípios pertencentes a AMREC, tendo como primeiro contato ligações telefônicas, e posteriormente realizando-se um levantamento com coleta de dados afim de investigar os objetivos do estudo.

Para uma melhor análise do problema proposto, esta pesquisa foi desenvolvida numa perspectiva qualitativa, na qual, Silva e Menezes (2005, p.25)

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Para poder analisar qual a contribuição do pedagogo para as organizações empresariais, fez-se necessário uma pesquisa de campo exploratório-descritiva, sendo que “o campo é o lugar onde acontecem os fatos/fenômenos/processos. [...] normalmente, a pesquisa de campo se faz por observação direta, levantamento ou estudo de caso” (SANTOS, 2004, p.27).

É exploratória porque permite criar hipóteses, aumenta a familiaridade do pesquisador com o fato ou fenômeno, utiliza-se levantamentos bibliográficos, entrevistas e análises de exemplos que estimulem a compreensão (RAMOS;RAMOS;BUSNELLO, 2003); E quanto a descritiva, os fatos são

observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira nos mesmos. (ANDRADE, 2007).

Como instrumento de pesquisa utilizou-se a entrevista semi-estruturada gravada e transcrita, pois segundo Gil (2002) este tipo de pesquisa caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer, além de ser muito mais adequado para estudos descritivos. Para tanto foi firmado com as pedagogas um termo de consentimento onde estas autorizaram a publicação das informações. Os nomes das entrevistadas bem como o nome das organizações empresariais, estão sendo preservadas.

As entrevistas foram realizadas no período matutino, levando em torno de uma hora e meia, a duas horas de duração, sendo que todas foram realizadas na organização empresarial que as entrevistas trabalham. Foi uma entrevista bem dinâmica, com todas respondendo as questões sem restrições alguma.

A coleta dos dados é muito importante para a elaboração da pesquisa, desta forma, todas as etapas a serem desenvolvidas devem ser bem planejadas e preparadas com antecedência, a fim de facilitar o desenvolvimento da pesquisa. (ANDRADE, 2007).

Sendo assim, a análise dos dados desta pesquisa, se deu da seguinte maneira:

- Primeiramente houve a transcrição das entrevistas, pois as mesmas haviam sido gravadas.
- Em seguida, criou-se um quadro comparativo para melhor visualizar as idéias das entrevistadas, em relação às questões discutidas, que segundo Andrade (2007, p.142), “[...] é um meio muito eficaz de expor os resultados obtidos, pois facilita a compreensão e a interpretação dos dados, permitindo não só a apreensão global, mas também o relacionamento entre eles.
- Por último, a interpretação dos dados coletados se deu através da análise comparativa de cada entrevista, sendo que estas foram divididas em dez categorias de análise para uma melhor visualização dos dados. Nestas categorias optou-se por utilizar o gênero no feminino, pois às entrevistadas são predominantes do sexo feminino, sendo então, identificadas como pedagoga A, B e C.

Para Andrade (2007, p.140) “codificar significa classificar os dados, agrupando-os em categorias; em seguida, atribui-se em código, número ou letra a cada categoria”.

Realizou-se também um levantamento bibliográfico para relacionar a teoria produzida sobre o assunto com os dados obtidos. Devido ao pouco conhecimento ainda desta área de atuação do pedagogo, os materiais bibliográficos são bastante difíceis de serem encontrados, desta forma as fontes utilizadas foram livros, bibliotecas virtuais e os sites de busca seguros.

Segundo Andrade (2007, p.130) levantamento bibliográfico

é uma etapa fundamental da pesquisa de campo. Além de proporcionar uma revisão sobre a literatura referente ao assunto, a pesquisa bibliográfica vai possibilitar a determinação dos objetivos, a construção das hipóteses e oferecer elementos para fundamentar a justificativa da escolha do tema.

Este estudo está fundamentado numa abordagem dialética, onde o objetivo do estudo é analisado dentro do seu contexto histórico-cultural, para melhor ser compreendido. Visto que os resultados de uma pesquisa qualitativa consistem sempre em uma aproximação da realidade pesquisada, que não pode ser reduzida a nenhum dado numérico, mas de toda uma realidade que se pode observar e interrogar em torno da problemática.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A fim de garantir a realização deste trabalho, fez-se coleta de dados com três pedagogas que trabalham em organizações empresariais pertencentes aos municípios da AMREC (transcrições em anexo). Por questões éticas e para preservação da identidade das pedagogas e suas respectivas organizações, os mesmas serão identificadas como pedagogas A, B e C.

Como metodologia desta pesquisa utilizou-se a entrevista semi-estruturada gravada e transcrita, pois a mesma nos permite conhecer melhor o comportamento das entrevistadas. Desta forma, foram doze questões, sendo estas divididas em dez categorias de análise para melhor compreender o tema em pauta.

5.1 Tempo de atuação

A pedagoga A fazem doze anos que trabalha na área de Recursos Humanos. A pedagoga B tem vinte e cinco anos de atuação nesta área, e a pedagoga C faz em torno de dezenove anos.

A atuação do pedagogo dentro de uma organização empresarial ainda é uma temática nova e pouco conhecida, no entanto percebemos através da entrevista que já fazem mais de doze anos que as pedagogas trabalham na área de Recursos Humanos. O que nos mostra como este campo de atuação vem a bastante tempo se firmando como uma nova possibilidade de atuação para os pedagogos.

5.2 Atividades desenvolvidas

A pedagoga A desenvolve processos formais de RH, menos atividades do setor pessoal, pois este é feito fora da organização. A pedagoga B cuida de toda a parte de RH, tem conhecimento em setor pessoal e ainda desenvolve outras atividades relacionadas com a área administrativa. A pedagoga C desenvolve

atividades de consultoria em RH nas empresas, realiza atividades de gestão de cargos e salários, planejamento estratégico, motivação organizacional, e acompanhamento individual de gestores.

Podemos evidenciar as falas das entrevistadas citando Pascoal (2007), Bosa e Ribas (2008) na qual ambos afirmam que o pedagogo empresarial pode atuar na área de Recursos Humanos, desenvolvendo atividades de seleção e desenvolvimento de pessoas, realizando treinamentos e responsabilizando-se pela preparação e formação da mão-de-obra para atender as exigências da organização. Além de poder elaborar outros projetos sócio-educativos.

5.3 Dificuldades sentidas

As pedagogas A e B afirmam que não sentiram dificuldades, pois ambas já atuavam nesta área, antes de iniciarem ou concluírem o curso de pedagogia. A pedagoga C diz que quando iniciou nesta área sua principal dificuldade estava relacionada com a Administração, pois não tinha nenhum conhecimento, nenhuma experiência, mas que agora sua maior dificuldade é quando identifica com sua consultoria que a necessidade de mudança, e que os colaboradores e principalmente os proprietários se negam a aceitar estas mudanças.

Diante das afirmações das pedagogas, podemos perceber que conhecer os princípios básicos da teoria da administração é fundamental para o pedagogo empresarial, para que ele possa desempenhar sua função adequadamente. Percebe-se ainda e fica evidenciado por Ribeiro (2008) que as organizações muitas vezes não valorizam o desenvolvimento de seus recursos humanos, mas para o autor este é o fator/setor principal para o sucesso da mesma.

5.4 Recepção na empresa

A pedagoga A e a pedagoga B relatam que nunca tiveram nenhum problema, que foram sempre muito bem recebidas. Enquanto a pedagoga C afirma

que nas organizações sempre foi bem recebida, mas que fora dela, havia muito preconceito em relação a ser mulher, pedagoga e trabalhar na área de Recursos Humanos, pois era uma profissão predominantemente masculina. Como forma de vencer estes preconceitos, ela precisava mostrar todo o seu conhecimento, mostrar que era capaz.

Para Imbernón (2000 apud BOSA; RIBAS 2008, p. 07)

A formação do professor de qualquer etapa educativa não pode permitir que as tradições e costumes que se perpetuaram com o passar do tempo, impeçam que se desenvolva e se ponha em prática uma consciência crítica, nem que dificultem a geração de novas alternativas que tornem possível uma melhoria da profissão.

Podemos perceber pela afirmação do autor e pela resposta da pedagoga C, que preconceitos sempre irão existir quando se tratar de algo novo, como é o caso da pedagogia empresarial, desta forma não se deve desistir, pois somente assim se abrirão novas possibilidades.

5.5 Conhecimento adquirido no curso de graduação

Para a pedagoga A e C o curso de pedagogia lhe ajudou a desenvolver as atividades de capacitação e desenvolvimento de pessoas, pois está lhe ensinou como lidar com pessoas, independente de serem crianças, adolescentes ou adultos. A pedagoga B relata que a metodologia de ensino foi muito bem trabalhada no curso, que isto fez com que tivesse maior compreensão e melhor entendimento do ser humano.

Através das falas das pedagogas, percebemos que, mesmo o curso de pedagogia não habilitando para trabalhar nesta área, ajudou-as muito para que desenvolvessem suas atividades dentro das organizações. Para Brasil (2006) o curso de pedagogia deve possibilitar que seu egresso desenvolva atividades em espaços escolares e não escolares, onde se precisem desenvolver conhecimentos pedagógicos, tais como, planejamento, execução, coordenação, acompanhamento, avaliação de projetos e experiências educativas.

5.6 Conhecimentos não trabalhados na graduação e necessários para empresa

Para a pedagoga A deveria ter sido melhor trabalhado a questão das pessoas, não teve nenhuma disciplina voltada para a educação de jovens e adultos, embora sua matriz curricular habilitasse para trabalhar disciplinas pedagógicas do ensino médio. Também sentiu falta da disciplina de educação especial. Já para a pedagoga B faltaram mais aulas práticas, pois tanto para a organização quanto para a educação, estas aulas práticas fazia com que a pessoa se sentisse mais desinibida, com mais desenvoltura para realizar um trabalho. A pedagoga C afirma que como a pedagogia tem a finalidade de preparar o pedagogo escolar, não se poderia afirmar que faltou determinados conteúdos, mas que justamente por sua finalidade escolar, e para o desenvolvimento da sua profissão, faltou a questão da organização empresarial, sendo que esta foi aprimorando-se, fazendo outros cursos voltados para a administração.

Considerando que o curso de pedagogia da UNESCO, não tem a finalidade de formar o pedagogo empresarial, e que sua área de atuação dentro da organização é o setor de Recursos Humanos, o pedagogo deve ter bem claro que deve conhecer todos os processos da Teoria Geral da Administração, na qual esta disciplina não é ofertada no curso. Podemos perceber através das falas das pedagogas que isto não as impediram de desenvolverem suas atividades dentro da organização, pois buscaram aprimorar seus conhecimentos, e suprirem suas carências pedagógicas.

5.7 Valorização do trabalho

Por estar a pouco tempo nesta organização, a pedagoga A afirma que não está tendo dificuldades, não teve nenhum retorno negativo, apenas no início os outros colaboradores acreditavam que ela era psicóloga, fora isto, está sendo muito bom. A pedagoga B também faz pouco tempo que está na atual organização, ela diz que ainda não colheu muitos frutos deste trabalho, mas que nas outras organizações por onde já trabalhou os resultados foram bem positivos. A pedagoga C afirma que

seu trabalho é muito respeitado.

Para todas as entrevistadas, seu trabalho dentro da organização é muito bem visto e respeitado, afirmam que nunca sentiram nenhum preconceito, mas evidenciamos a fala da pedagoga A, quando esta nos diz que muitas pessoas acreditavam que ela era psicóloga, pois a imagem deste profissional esteve ligada por muito tempo nesta área, como sendo o único profissional habilitado para trabalhar dentro das organizações empresarias. Hoje, esta realidade já está bastante diferente, mas muitos ainda desconhecem as mudanças ocorridas.

5.8 Participação no planejamento estratégico da organização

A pedagoga A relata que não existia nesta organização esta metodologia de gestão, mas ela está sempre envolvida nas reuniões e nas decisões. A pedagoga B diz que a organização tem um RH bem participativo, tanto com a direção como também com as lideranças. A pedagoga C antes de iniciar seu trabalho, gosta de deixar claro quais são os seus objetivos, metas e o que espera da organização, o mesmo faz-se com a organização, a fim de prevenir conflitos posteriores.

Percebe-se que todas as pedagogas possuem participação ativa nas decisões que estão relacionadas com o seu setor, isto é importante para que saibam quais são os objetivos da organização em relação ao seu trabalho, e o que esperam do setor.

5.9 Nível de reporte

A pedagoga A afirma que pelo setor ser novo, normalmente são eles que se reportam a ela, mas quando há necessidade ela se reporta ao diretor financeiro administrativo. A pedagoga B se reporta a direção da organização, e a pedagoga C ao diretor presidente, sendo que, quando há mais de um sócio, ela escolhe um para se reportar, pois afirma que numa organização onde todos mandam é muito complicado trabalhar.

É muito importante sabermos qual a posição que o pedagogo ocupa dentro da organização. Através desta questão, nível de reporte, podemos perceber qual a influência e importância que a mesma possui dentro da organização. Sendo assim, ao analisarmos as falas das pedagogas percebemos que todas possuem um nível de reporte bastante alto, dirigindo-se diretamente aos diretores presidentes. Isto nos mostra como este profissional é valorizado, e como o mesmo tem grande importância para a organização, tendo oportunidade de dar sugestões e opiniões para melhorias e para possíveis trabalhos a serem desenvolvidos dentro da organização.

5.10 Novo espaço do pedagogo nas organizações

A pedagoga A vê como positivo este espaço, até porque nunca teve nenhum problema. Ela sabe que dificuldades existem, principalmente na relação que as pessoas fazem de que trabalhar em RH tem que ser uma psicóloga, mas afirma que nada disso atrapalha o desenvolvimento do seu trabalho. A pedagoga B acredita que quem ganha mais com este novo espaço do pedagogo, são as próprias organizações, pois o pedagogo em sua graduação estudou muito a questão social, e por isso, é um profissional que acredita que as pessoas podem desenvolver a habilidade do saber. Para a pedagoga C o espaço está aberto, as organizações têm uma necessidade muito grande, mas o caminho não é fácil. Para ela, o fato de não existir na região um curso com esta habilitação, é que o campo está muito mais abrangente, e muito mais difícil, então a caminhada é bastante individual, vai ter que ir em busca, criar oportunidades, se aperfeiçoar cada vez mais para poder competir no mercado de trabalho.

Podemos perceber que este novo espaço para a atuação do pedagogo ainda está em construção, por ser uma área pouco conhecida, o acesso é muito restrito e mais difícil. É necessário que o profissional de pedagogia que queira trabalhar nesta área, tenha clareza que não é um processo fácil, que vai precisar buscar, estudar e comprovar para as organizações que tem potencial para desenvolver funções dentro do setor de Recursos Humanos. Ele vai ter que provar que é um profissional com habilidades que contribuem para o crescimento dos

colaboradores, desenvolvendo atividades formativas através da motivação e de treinamentos.

Sendo assim, o espaço está aberto e as oportunidades existem, o que se precisa é uma maior divulgação desta temática, afim de que todos possam conhecer esta área de atuação do pedagogo. É muito importante que as pessoas saibam que a docência vai além do que somente uma sala de aula.

7 CONCLUSÃO

Esta pesquisa possibilitou conhecer um pouco mais a respeito da atuação do pedagogo dentro das organizações empresarias, na qual foi possível perceber como esta temática ainda é pouco conhecida, tanto no meio acadêmico, quando fora dele.

O que se evidenciou é que mesmo sendo pouco conhecida, isto não impediu para que alguns se “aventurassem” neste novo espaço, tanto que percebe-se que estas pedagogas já têm um bom tempo de atuação. As mesmas afirmam que começaram atuar nesta área por acaso, mas se suas contribuições para a organização não fossem importantes e satisfatórias para o crescimento e desenvolvimento das mesmas, não estariam mais nesta área.

O trabalho deste profissional dentro da organização empresarial está diretamente ligado ao setor de Recursos Humanos, no qual desenvolve atividades de recrutamento, seleção, treinamentos e todos os processos de RH. São atividades voltadas para o social, para o desenvolvimento humano. São atividades desenvolvidas com adultos que têm necessidade e vontade de aprender. E isto o curso de pedagogia discute diariamente, trabalha com disciplinas que permite ao pedagogo identificar que as pessoas podem aprender, que são seres diferentes, com modos de aprender diferentes, mas seres capazes.

As constatações levantadas nos permitiram identificar que para atuar dentro de uma organização, o pedagogo terá que estudar muito, pois precisará conhecer os aspectos da Teoria Geral da Administração, sendo que estas questões não são vistas no curso, até mesmo porque, esta não é finalidade do curso de pedagogia da UNESC. Sendo assim, estudo e capacitação, terão que ser práticas constantes na vida dos pedagogos que desejarem atuar nesta área.

Percebe-se também, como o setor de RH tem sua imagem vinculada com o profissional da Psicologia, muitos acreditam que somente o psicólogo pode atuar dentro da organização desenvolvendo estas atividades. Desta forma, o pedagogo terá que buscar o seu espaço dentro da organização, mostrar que é um profissional capacitado, habilitado, e o que o difere dos outros profissionais, para que a organização possa estar contratando-o.

Dificuldades foram sentidas para a elaboração desta pesquisa.

Inicialmente relacionada ao estudo bibliográfico, por não ter muito conhecimento na área de administração e por ser difícil localizar referências voltadas para a pedagogia empresarial. Num segundo, momento a dificuldade esteve relacionada a encontrar profissionais atuantes nesta área, pois na região o número é muito pequeno.

A concretização deste trabalho é uma realização pessoal e uma grande contribuição para todos os pedagogos, que, assim como eu, não se sentem preparados para atuarem na educação formal. Além de ser uma contribuição para todos que queiram saber e conhecer um pouco mais a respeito desta atuação do pedagogo nas organizações empresariais.

Para a Universidade do Extremo Sul Catarinense este trabalho contribui, de forma positiva, pois o mesmo é o primeiro estudo a ser realizado dentro da instituição. Sendo esta temática ainda pouco conhecida e levando em consideração que não há ofertas deste curso na região da AMREC, esta pesquisa torna-se um indicativo para o planejamento de um novo curso dentro da instituição.

Portanto, percebemos que a atuação do pedagogo dentro da organização empresarial é uma prática possível, pois seu envolvimento e sua contribuição são importantes para o crescimento e desenvolvimento das mesmas. São profissionais com habilidades e competências capazes de articular valores humanos, com os sistemas de comunicação, com as relações interpessoais, com currículos e práticas pedagógicas, com a avaliação e o planejamento em situações diversas que visam desenvolvimento pessoal de cada colaborador e conseqüentemente o desenvolvimento da organização.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **A pedagogia empresarial nas organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Wak, 2009. 310p.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160p.

ARAUJO, Luís Cesar G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. 428p.

BRASIL: Ministério da Educação: Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 1, de 15 de maio de 2006**. Disponível em http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Acesso em: 11 abr de 2010.

BOSA, Nádia Lúcia; RIBAS, Klei Mary Fanfas. O pedagogo e sua inserção no âmbito empresarial. **Revista eletrônica lato sensu**. Guarapuava, PR. Março, 2008. Disponível em: http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/Páginas/3%20Edição/Humanas/PDF/27-Ed3_CH-PedagogosIns.pdf. Acesso em: 22 out. 2009.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2. ed. São Paulo: FTD, 2007.

CADINHA, Marcia Alvim. Conceituando pedagogia e contextualizando pedagogia empresarial. In: LOPES, Izolda. **Pedagogia empresarial: formas e contextos de atuação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2009. p. 15-36.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books do Brasil. 1997.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457p.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 700p.

_____. **Recursos humanos:** edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631p.

_____. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2003. 205p.

_____. **Gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

_____. **Princípios da administração:** o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 375p.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** Campinas, São Paulo: Alínea, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307p.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. Que destino os educadores darão à pedagogia. In: PIMENTA, Selma Garrido (Org). **Pedagogia, ciência da educação?** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p.107-34.

_____. Ainda as perguntas: o que é pedagogia, quem é o pedagogo, o que deve ser o curso de pedagogia. In: PIMENTA, Selma Garrido (Org). **Pedagogia e pedagogos:** caminhos e perspectivas. São Paulo: Cortez, 2002. p. 59-97.

_____. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações:** o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 131p.

LOPES, Izolda. Assessoria em pedagogia empresarial. In: LOPES, Izolda. **Pedagogia empresarial:** formas e contextos de atuação. 3. Ed. Rio de Janeiro: Wak, 2009. p.51-66.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. 332p.

PASCOAL, Miriam. O pedagogo na empresa. **Diálogo Educacional**. Curitiba, v.7, n.22, p.183-193, set/dez.2007.

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria Ramos; BUSNELLO; Saul José. **Manual prático de metodologia da pesquisa**: artigos, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese. Blumenau: Acadêmica, 2003. 84p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003. 154p.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006. 310p.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial**: atuação do pedagogo na empresa. 5. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2008. 145p.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DPA&A, 2004.

SILVA, Carmem Silvia Bissoli. Curso de pedagogia no Brasil: uma questão em aberto. In: PIMENTA, Selma Garrido. (Org). **Pedagogia e pedagogos**: caminhos e perspectivas. São Paulo: Cortez, 2002. p. 129-152.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Laboratório de Ensino à distancia da UFSC. Florianópolis, 2005.

APÊNDICE 1:
ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA REALIZADA COM AS PEDAGOGAS

1. A quanto tempo atua na área de Recursos Humanos?
2. Quais atividades, você está desenvolvendo neste campo profissional?
3. No desenvolvimento das atividades sentiu alguma dificuldade? Quais?
4. O conhecimento e experiências adquiridas na graduação deram suporte para a superação dessas dificuldades?
5. O que lhe faltou na grade curricular que hoje poderia auxiliar do desenvolvimento de suas atividades profissionais?
6. Como você foi recebida neste campo em que trabalha?
7. Em algum momento, você percebeu discriminação por ser da área da educação e não da área da administração ou da psicologia?
8. Como é visto o seu trabalho?
9. Como você se sente ao desenvolver esta atividade?
10. Você possui alguma influência na participação, nos planos estratégicos de recursos humanos da organização?
11. A quem você se reporta?
12. Como você considera esse novo espaço que está surgindo para o pedagogo?

APÊNDICE 2:
TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM A PEDAGOGA A

1 - A quanto tempo atua na área de Recursos Humanos?

R: A mais de 12 anos

2 – Quais atividades, você está desenvolvendo neste campo profissional?

R: Sou coordenadora de RH, desenvolvo as atividades de treinamento, seleção, capacitação, benefício, plano de carreira. Cuido de tudo, de todos os processos de RH, menos setor pessoal que é feito por uma contabilidade. Não faço folha de pagamento, somente mando a folha pronta para a contabilidade e eles fazem lá, é o único processo de RH que eu não faço.

3 – No desenvolvimento das atividades sentiu alguma dificuldade? Quais?

R: Aqui nesta empresa não, pois na outra empresa a pesar de não ser coordenadora eu fazia um pouco de tudo, menos Setor Pessoal. Como eram poucas pessoas todos faziam um pouco de tudo, depois com o passar do tempo foi aumentando os funcionários daí foi sendo dividido. Quando sai desta empresa minha função era coordenadora do Programa de Capacitação, ou seja, eu cuidava só de treinamento de funcionários estagiário. Entrei neste setor por acaso, pois fiquei cinco meses afastada, sendo que quatro de licença maternidade e um mês de férias, então contrataram outra pessoa para ficar no meu lugar, e quando eu voltasse a menina seria trocada de setor. Um mês antes de voltar, fui até a empresa e pedi pra que me trocassem de setor em vez da menina, pois ela era muito acanhada e tímida, e como eu conhecia todo mundo em todos os setores me adaptaria muito mais rápido em outro setor do que ela. Então quando voltei me falaram que não havia por enquanto outro setor para me colocarem, por isso eu ficaria no RH temporariamente neste setor ajudando. Então entrei no RH provisório e acabei ficando permanente. Por estar neste setor fiz pós-graduação em RH.

4 – O conhecimento e experiências adquiridas na graduação deram suporte para a superação dessas dificuldades?

R: A pedagogia só na parte de capacitação, isso eu acho que a pedagogia me ajudou um pouco. Quando cuidei da capacitação e desenvolvimento de funcionários estagiários, isso eu acho que consegui absorver alguma coisa da pedagogia, a única coisa, os outros processos de RH não me ajudaram não, o que me ajudou foi a pós em RH. Mas eu acho que a capacitação e desenvolvimento de pessoa (treinamento de pessoas), foi o que a pedagogia me ensinou um pouco, pois querendo ou não a pedagogia te ensinava como lidar com as pessoas, sendo crianças ou adolescentes, dava uma boa antenada.

5 – O que lhe faltou na grade curricular que hoje poderia auxiliar do desenvolvimento de suas atividades profissionais?

R: Alguma disciplina relacionada à pessoa mesmo, que mesmo na pedagogia, lidando com crianças ou jovens, são pessoas que riem, choram e tem problemas, então acho que a pedagogia falta isso. Outra coisa que faltou na pedagogia, nós não tínhamos nenhuma disciplina relacionada à educação de adultos e educação especial, na minha época não tinha, foi duas coisas que senti falta. A pedagogia daquela época era muito focada ao ensino da criança, a minha habilitação era séries iniciais e matérias pedagógicas do ensino médio, então se era matérias pedagógicas do ensino médio, tínhamos que ter alguma disciplina relacionada a lidar com adulto, pois querendo ou não o ensino médio tem uma outra mentalidade em relação a criança. Eu senti falta dessas disciplinas na pedagogia, alguma coisa que ensinasse a lidar com adolescente, adulto, lidar com pessoas na verdade.

6 – Como você foi recebida neste campo em que trabalha?

R: Muito bem

7 – Em algum momento, você percebeu discriminação por ser da área da educação e não da área da administração ou da psicologia?

R: Eu acho que em qualquer área se não se tem experiência, não adianta. Eu até tentei, fiz concurso e coisa e tal, mas, por exemplo, pra ACT eu não tinha nenhum curso na área da educação, então nunca pontuava. Leva currículo em escola, eles não pegam se não tem experiência. Na área de RH em nenhum momento senti dificuldade, mas muita gente vê o RH como sendo uma psicóloga, eu já não vejo assim, não desmerecendo a profissão de psicólogo, mas pra mim psicólogo no RH

só se precisar fazer dinâmica, por exemplo, e teste psicológico, porque só pode fazer teste psicológico na empresa é o psicólogo. Eu por exemplo trabalho só com entrevista mesmo, entrevista do candidato, e depois com o chefe do setor, eu não faço teste ou dinâmica, até porque não posso só quem faz dinâmica de grupo e teste psicológico é o psicólogo. Se alguma empresa estiver fazendo isso, e não for psicólogo, pode pegar multa se chegar aos ouvidos de conselho de psicologia. Então fora isso, a psicóloga ou a pedagoga ou administradora, qualquer um pode assumir o setor de RH.

8 – Como é visto o seu trabalho?

R: Por enquanto eu acho que tá tranquilo, não tive nenhum retorno negativo, a única coisa que senti dos funcionários é que quando eu entrei aqui, eles achavam que eu era psicóloga, volte de falar aquilo que te falei antes, as pessoas principalmente funcionários, pessoas mais simples, rotulam que RH tem que ser uma psicóloga. Eles têm uma visão que psicólogo tem que trabalhar no RH, e não é. Os próprios psicólogos não pensam assim, tenho muitas amigas psicólogas e elas não pensam assim. Mas você me perguntou como era visto o meu trabalho, agora tá tranquilo, tirando esta questão, que agora as pessoas já acostumaram com o fato de eu não ser psicóloga. Na outra empresa nunca senti nenhum preconceito por der pedagogo, fiquei lá por dez anos.

9 – Como você se sente ao desenvolver esta atividade?

R: Eu gostei tanto que fiquei na área, te falei que entrei por acaso, acabei ficando, acabei gostando, acabei ficando, né.

10- Você possui alguma influência na participação, nos planos estratégicos de recursos humanos da organização?

R: Participo, até porque aqui o setor de RH é novo, não tinha o setor antes. Veio uma pessoa aqui fazer a consultoria e dentro do trabalho dela, surgiu a necessidade do setor de RH, foi então que esta pessoa lembrou de mim e me trouxe pra cá. Então não tinha o setor de RH aqui, então querendo ou não, a diretoria convoca o setor de RH, até porque eles não tinham essa experiência de RH aqui dentro, agora eles têm. Então agente participa.

11- A quem você se reporta?

R: Como o setor é novo, normalmente são eles que se reportam a mim, até porque pra eles é uma coisa nova também. Quando a necessidade eu me reporto ao diretor financeiro administrativo.

12- Como você considera esse novo espaço que está surgindo para o pedagogo?

R: Olha, sei que alguma dificuldade agente tem como te falei aquela de que as pessoas acham que quem faz treinamento e seleção é psicólogo. A gente tem certa dificuldade, nada que atrapalhe o trabalho, tanto que a mim nunca atrapalhou, mais vou ser bem sincera, eu acho que hoje só estou aqui, porque a pessoa me chamou, porque se fosse pra eles fazerem uma seleção eles iriam querer uma psicóloga, até porque não conhecem nosso trabalho. Eu acho positivo, até porque nunca tive nenhum problema, nunca ninguém me rotulou.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM A PEDAGOGA B

1 – A quanto tempo atua na área de Recursos Humanos?

R: Já tem uns vinte e cinco anos

2 – Quais atividades, você está desenvolvendo neste campo profissional?

R: Hoje eu desenvolvo toda parte de Recursos Humanos, que é seleção, recrutamento, treinamento, além de outras atividades na área administrativa, não é só na parte de RH, tanto o RH, quanto a parte de seleção, recrutamento, acompanhamento de função né, desde a admissão até o desenvolvimento da função, o setor pessoal também tenho conhecimento. Então hoje engloba toda essa parte.

3 – No desenvolvimento das atividades sentiu alguma dificuldade? Quais?

R: Assim, quanto eu entrei pra pedagogia eu já atuava como Recursos humanos, ta, então eu fiz a pedagogia por entender que era uma graduação que ia me favorecer na minha função. Depois que eu estava no curso tive a oportunidade de trabalhar com uma psicóloga numa empresa, ai eu vi que a pedagogia me deu muito mais subsídios pra minha função do que a própria psicologia. Por ela ter outras disciplinas que desenvolvem no profissional a questão da metodologia de ensino, a questão da filosofia, sociologia, na verdade quando eu trabalhei com essa psicóloga eu pude somar muito com o trabalho dela também.

4 – O conhecimento e experiências adquiridas na graduação deram suporte para a superação dessas dificuldades?

R: Como já falei a metodologia do ensino né, isso faz com que agente tenha maior entendimento, uma maior compreensão do ser humano né. A questão que agente aprende na pedagogia, que muito, muito do desenvolvimento que agente tem, não só na educação, mas também na empresa, se deve ao social, se deve ao cultural, aquilo que tú aprende junto né, aquilo que tú consegue aprender com o teu colega, não é só aquilo que agente trás, agente aprende muito na empresa também, então

nisso eu acho que a pedagogia trás, ensina muito, que agente pode aprender muito na questão do social, convivendo né.

5 – O que lhe faltou na grade curricular que hoje poderia auxiliar no desenvolvimento de suas atividades profissionais?

R: Eu acho que tanto pra função de Recursos Humanos, quanto pra área da educação né, pelos estágios que eu fiz, eu acho que faltaram mais aulas práticas, atuar mais como pedagoga. Como professora na sala de aula, isso faz agente ter mais desenvoltura pra desenvolver um trabalho, faz agente se sentir mais desinibida.

6- Como você foi recebi neste campo em que trabalha?

R: Olha, tanto nessa empresa como nas outras que trabalhei sempre fui bem recebida. Nunca tive nenhum problema.

7 – Em algum momento, você percebeu discriminação por ser da área da educação não da área da administração ou da psicologia?

R: É que na verdade minha formação acadêmica foi em Administração, e depois eu fiz Pedagogia, e depois da pedagogia eu fiz uma MBA em Gestão de Pessoas, e como eu já atuava na função, não tive nenhum tipo de preconceito por não ter formação acadêmica em psicologia.

8 – Como é visto o seu trabalho?

R: Olha aqui eu estou só há quatro meses, então ainda não colhi muitos frutos do meu trabalho, ainda estou plantando. Mas nas outras empresas por onde passei foi muito bom o resultado, foi muito positivo, porque vi formar muitas meninas que hoje são coordenadores de Recursos Humanos de Setor Pessoal, então por isso que eu digo de certa forma agente é um educador, só que dentro da empresa né.

9 – Como você se sente ao desenvolver esta atividade?

R: Eu gosto muito dessa parte, até porque agente ta muito envolvida com a questão de treinamento, relacionamento né, de formar pessoas, de descobrir talentos e ver onde existe um talento novo, de fazer seleção interna, isso faz agente conhecer muito o funcionário que agente tem dentro da empresa. Na verdade eu gosto de

fazer um RH de chão de fábrica, de acompanhamento de função, não voltado só pra dentro de uma sala né, porque de nada adianta eu selecionar e não acompanhar, se eu não acompanhar eu não vou saber se acertei na minha seleção, e se a pessoa tá tendo uma orientação correta no setor onde ela trabalha, assim posso avaliar o supervisor e o funcionário, porque muitas vezes agente faz uma boa seleção, coloca um bom candidato pra dentro da fábrica, mas chega lá, ele não tem uma pessoa que vai orientar que vai dar um suporte, que vai dar uma direção pro trabalho dele. De nada adianta a minha boa seleção a minha contratação, porque chegou lá, e ela se perdeu.

10- Você possui alguma influencia na participação, nos planos estratégicos de recursos humanos da organização?

R: Sim, sim, é um RH bem participativo, tanto com a direção, quanto com as lideranças. Até porque assim se agente é uma pessoa responsável pelo RH, pelo Recursos humanos, tem que ter a participação se não tó não vai poder responder né, pelas funções que tem na empresa, então agente tem que ter a nossa participação.

11- A quem você de reporta?

R: A direção da Empresa

12 – Como você considera esse novo espaço que está surgindo para o pedagogo?

R: Eu considero que quem ganha mais com isso, são as próprias empresas. O pedagogo, ele tem condições de proporcionar um desenvolvimento muito melhor dentro da empresa, por ter aprendido na academia, essa questão do bem social, que pode ser desenvolvido, não tem que chegar ali sabendo. Isso é muito importante, o pedagogo sabe que dá pra desenvolver né, apesar de que muitas vezes a psicologia diz que tem funções que são inatas, agente sabe que dá pra desenvolver. Então eu acho que quem ganha muito com isso são as próprias empresas, e os talentos que existem dentro das empresas, que muitas vezes não são descobertos por causa disso, por achar que tem que ter aptidão pra isso, se não, não vai dá pra exercer determinada função. Eu acho que o pedagogo consegue enxergar isso, que dá pra desenvolver, tu não tem que nascer com aquilo ali, tó não tem que nascer estilista,

tú não tem que nascer modelista, toda função é possível de se desenvolver. Nos pedagogos acreditamos nisso né, que o aluno pode chegar à sala de aula sem saber nada e sair um gênio.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM A PEDAGOGA C

1 - A quanto tempo atua na área de Recursos Humanos?

R: Faz uns dezoito, dezenove anos

2 - Quais atividades, você está desenvolvendo neste campo profissional?

R: Presto serviço de consultoria em gestão, e dentro desta consultoria realizo atividades de planejamento estratégico, motivação organizacional, gestão de cargos e salários e acompanhamento individual.

3 – No desenvolvimento das atividades sentiu alguma dificuldade? Quais?

R: Muitas dificuldades, principalmente relacionada à teoria da administração. O que eu vejo, é que os processos de mudanças eles são bem mais difíceis no topo da pirâmide, como gestores, diretores do que no grupo operacional. Os operacionais rapidamente já percebem, né, tem certa restrição no início, mas depois vão, entram no processo. Só que os diretores os diretores, que seriam aqueles que deveriam estar puxando, fazendo a mudança, eles é que resistem a mudança na maioria das vezes. Interessante é que eles nos pagam pra fazer a consultoria, só que na hora que tem que mudar, eles não querer mudar. Essa é uma dificuldade, outra coisa que eu vejo também, é que temos dificuldade de fixar um preço, como na área comercial, como na área de gestão financeira. Se a gente não cuidar eles pagam um valor bem alto na área comercial e quando chega na área de gestão de pessoas, eles querem quase que 50%. A área prioritária ainda dentro da empresa é o marketing, área comercial, não é a gestão de pessoas.

4 – O conhecimento e experiências adquiridas na graduação deram suporte para a superação dessas dificuldades?

R: Para o meu trabalho de consultoria, o curso de pedagogia me ajudou muito na questão da capacitação e desenvolvimento de pessoal. Por que isso agente estuda bastante no curso, na disciplina de psicologia né, agente aprende como lidar com as pessoas.

5 – O que lhe faltou na grade curricular que hoje poderia auxiliar do desenvolvimento de suas atividades profissionais?

R: A pedagogia ele tem o objetivo de preparar para o magistério, e hoje afirmar que faltaria alguma coisa na grade curricular, seria ter uma visão muito restrita, porque a experiência de pedagogia na empresa é uma coisa muito nova, certo, e dizer que precisaria, tais e tais conteúdos seria negar talvez algumas de suas funções. Porque olha, já é um curso enxuto se fosse colocar na disciplina, vai ter que aumentar a matriz curricular com mais tempo. Então eu vejo que varias coisas faltaram, porque essa não é a finalidade da pedagogia do nosso curso. Um curso que tem uma matriz curricular voltada para a educação, ele é totalmente diferente de um curso que tem a matriz curricular voltada para a empresa. Então faltou justamente a questão da empresa, que depois agente foi adaptando, foi buscar outros conhecimentos em outras áreas, fazendo outras especializações outros cursos

6 – Como você foi recebida neste campo em que trabalha?

R: Olha eu iniciei neste campo na área de treinamento e foi uma coisa muito nova, agente não tinha experiência aqui na região de treinamento que usasse técnicas, que trabalhassem os aspectos do corpo, da liberdade de expressão, do desenho, da arte, e foi isso que eu levei pra dentro da empresa. Eu não entendia de empresa, mas entendia de pessoas que queriam aprender, e a pedagogia foi excelente nesse sentido, então eu só fiz a troca, eu me coloquei dentro de uma empresa, ensinando adultos que queriam aprender a serem líderes, queriam aprender a conduzir um processo, queriam aprender a ensinar, porque eles têm que ensinar seus subordinados, e isso foi uma experiência maravilhosa. E de tudo isso, no momento seguinte que deu mais resultado, eu percebi que na empresa não tinha um processo de preparação pro colaborador que chegava, então eu criei o mesmo projeto que eu tinha criado numa quarta série. Eu comecei a preparar as pessoas, eu preparava os alunos quando chegavam na sala de aula, porque é um processo de ambientação, e esse projeto eu transferi para a empresa, e foi de um sucesso tão grande que quando eu vi, tava tão envolvida, tão dentro do próprio processo, e nessa época pra ti ter idéia, pesou muito na minha opção por muito tempo dentro da empresa, a questão salarial mesmo, eu fui contratada com um salário equivalente três vezes mais do que eu ganhava trabalhando quarenta horas na escola.

7 – Em algum momento, você percebeu discriminação por ser da área da educação e não da área da administração ou da psicologia?

R: Olha aconteceu uma coisa muito interessante, nessa empresa que me tornei diretora de RH, nós tínhamos um trabalho em São Paulo, e um colaborador entrou na justiça, então eu fui em nome da empresa né, pro processo. Quando cheguei lá, o advogado da empresa, que foi contratado pela empresa, eu não tinha tido contato com ele, e quem tinha tido contato com ele era o chefe do setor pessoal na época. Ai quando eu cheguei ele me perguntou: Bá o diretor não pode vir, ai eu perguntei porque, ele assim, é porque agente precisa do diretor, secretária é meio complicado. Sabe isso eu vivi pessoalmente, porque nessa época, final dos anos oitenta, ser diretora mulher e da área de RH era uma função e uma tarefa para os homens. Então eu encontrei discriminação sim, principalmente em certos ramos do trabalho, certos segmentos né. Enquanto consultora eu posso dizer que de uns anos pra cá, eu não encontro mais, pelo fato de estar competindo in termos de excelência, porque geralmente eu trabalho só com homens, e como sou mulher e muitas vezes provo no conhecimento, eu consigo vencer, porque a discriminação existe. Mas no começo as principais barreiras não eram por ser pedagoga, mas por ser mulher, ninguém me perguntava, tú é pedagoga, tú é psicóloga, tú é administradora, não, era o fato de ser mulher, isso era bem pesado, em certos segmentos. Talvez se eu dissesse que era pedagoga e mulher, era ainda pior, iam me mandar pra dentro da escola, eu não duvido disso, porque se já existia discriminação em relação a mulher, imagina em relação a não ser administradora.

8 – Como é visto o seu trabalho?

R: Olha hoje assim o meu trabalho na empresa, eu sinto que é muito respeitado, eu vejo que é muito bom.

9 – Como você se sente ao desenvolver esta atividade?

R: Hoje eu me sinto muito mais segura. Sabe hoje eu me sinto segura, em determinados aspectos pelo conhecimento que eu busquei, pela experiência, em outros momentos dependendo da empresa eu ainda tenho algumas incertezas, porque cada empresa é uma. Uma das coisas que hoje eu encontro como dificuldade, é no momento que eu percebo que a empresa ela só ta visando o lucro e não tem preocupação com o seu Recursos Humanos, com a gestão de pessoas,

isso pra mim é muito doloroso, porque o ser humano ele precisa ter o seu espaço, eu vejo por aí muitos colaboradores em cadeiras, em ambientes, em linhas de produção, que estão sujeitos ali na frente a ficarem doentes, e não podem reclamar, porque se reclamarem são retirados, sabe eu vejo muita gente calando sua criatividade, porque se falarem não ficam. Hoje eu vejo se a gente quiser realmente plantar determinados processos de mudanças nas organizações, agente deveria dar mais oportunidade para o colaborador colocar suas opiniões, e isso não é dado, não é valorizado. A empresa possui um funcionamento verdadeiro e um funcionamento faz-de-conta, e o que eu percebo que o faz-de-conta é assim pra atingir um selo de qualidade; não nós valorizamos, só que quando isso acontece por trás tem todo um mecanismo de repressão, tú vai matando o indivíduo né.

10 – Você possui alguma influência na participação, nos planos estratégicos de recursos humanos da organização?

R: Quando eu trabalho isso fica bem claro, já fica bem acordado a minha participação. Aliás, quando eu faço um contrato com a empresa para planejamento, eu gosto de deixar as coisas bem claras, o que eu espero da empresa e o que eles esperam de mim, pra depois agente não ser cobrado por aquilo que não fez e que não era nossa competência, então os objetivos comigo são bem claros, sobre a questão tempo, alguns aspectos de liberdade que preciso ter isso eu procuro deixar bem claro, pra poder realmente dar vida a esse planejamento.

11 - A quem você se reporta?

R: Contrato de consultoria na área de gestão e planejamento é sempre com o diretor presidente, os sócios, mesmo que seja três ou quatro sócios eu sempre escolho um para me reportar, porque empresa onde todos mandam é muito complicado. A empresa me ensinou muitas coisas pra minha vida, não guardar nada em baixo do tapete, ser muito aberta, muito sincera, quando fizer alguma coisa errada, estar muito aberta as críticas, ter uma clareza de que agente não acerta sempre, uma visão também de que junto é mais fácil de encontrar a solução dos problemas. Então todo esse trabalho individualizado que agente faz depois com os gestores, ele vem da pedagogia, tudo tranquilamente, as pessoas às vezes dentro das empresas estão errando justamente por falta de disciplina, de valorização, pela não oportunidade de expressar a criatividade

12 – Como você considera esse novo espaço que está surgindo para o pedagogo?

R: Olha eu diria pra você o seguinte, o espaço esta aberto, as empresas têm uma necessidade muito grande, mas a caminhada ainda é muito individual, e porque não existe um curso oficial aqui na região em pedagogia empresarial é que o espaço esta mais aberto ainda, agora não tem uma perspectiva teórica ainda desenvolvida então você vai ter que abrir, você vai ter que criar oportunidade, espaço, desenvolver, tirar até o preconceito eu diria, que na maioria das pessoas criaram por si só. Há não eu sou da escola, e eu te pergunto o que tem que mudar na escola, na maioria das escolas? Me desculpe eu como professora, eu sou professora, mas eu vejo que nós precisamos nos adaptar as mudanças do mundo que estão ai fora. Sabe eu acho que o primeiro ainda que precisa estar se adaptando é o professor, e eu me coloco nisso, eu preciso me adaptar, trabalhar melhor algumas questões. O novo, o animo, a busca por coisas novas e diferentes. Isso acontece na empresa então assim, esse espaço esta aberto, agora vai de cada um ir buscar bater na porta, porque ninguém vai saber ninguém vai bater na tua casa pra saber se tú tem pedagogia empresarial, mas você pode fazer uma proposta, levantar um projeto e ir. Eu vejo que espaço no campo de trabalho é conquista, é conquista, é você que vai conquistar, podem até te dar o cargo, podem te dar a função. Mas o teu espaço é conquista, dia-a-dia, com a tua atitude, porque a atitude precisa da ação precisa de envolvimento, precisa de muita leitura. Eu ainda parto do princípio que sucesso agente conquista depois do horário, são fazendo cursos diferentes, novas possibilidades que teu horário de trabalho as vezes tú não pode. Poxa, o indivíduo vai pra uma área de recursos humanos, ele é da pedagogia, ele tem que saber que vai ter que ler e conhecer, ser um autodidata na área de administração, e isso assim, ele vai ter que estudar, vai ter que ir buscar. Eu pergunto se por pedagogia empresarial, matriz curricular, curso aberto, ele vai ter que fazer a mesma coisa, não vai ter curso que de conta de duas áreas tão abrangentes, assim como a própria pedagogia não da conta de tudo que ela tem que atender. Quem para de se aperfeiçoar para de crescer, é por ai que eu vejo.